



# **Integración Cultural en una Adquisición o Fusión**

**Aproximación al estudio del Choque Cultural.  
Agenda de Cambio frente a la Integración de dos  
Organizaciones.**

**Autor: Karina Andrea Sanchez  
Mentor: Verónica Funes  
Universidad Torcuato Di Tella  
MBA  
Abril 2017**

## Agradecimientos

Primero que nada quisiera agradecer a Carlos Loisi, como representante de la Universidad Torcuato Di Tella siempre mantuvo las puertas abiertas tanto desde lo profesional como desde lo humano cuando necesite un consejo y por sobre todo en un momento bisagra en mi carrera profesional donde sus palabras y flexibilidad me mostraron que las soluciones están al alcance de la mano y solo hay que extenderla en el momento adecuado.

A Vanesa Welsh porque siempre una porción detrás de cada tesis tiene que ver con las ganas que ponés para ayudarnos en conseguir datos, ayudarnos a distribuir encuestas y a escucharnos cuando no tenemos ni tema definido o cuando nos estancamos y no conseguimos avanzar.

Verónica Funes, gracias por los seguimientos, por las correcciones, por estar siempre disponible aun cuando estamos a 10,000 km de distancia. Por hacerme ver la luz al final del túnel y darme fuerzas cuando pensaba que jamás iba a poder avanzar una página de esta tesis. Gracias por apoyar mi decisión de explorar una faceta diferente de la que es mi fortaleza técnica. Gracias por los ejemplos, las fuentes y cada una de tus notas en las mil versiones de documentos que intercambiamos.

A Verónica Marcelo y a Sebastián Sanjiao por haber sido los mejores compañeros de estudio, por los mejores mates y por la amistad que aun nos une después de algunos años de haber terminado la cursada.

A Silvana Landolfo, gracias por tu amistad y a tu visión como profesional de la psicología humana sobre el fenómeno en cuestión.

Gracias a los entrevistados de esta tesis por confiarme su experiencia y por dejarme trabajar con ustedes sobre una situación tan importante en sus carreras profesionales.

Por último pero principalmente, quiero agradecer a mi esposo Lucas Ferroni por el apoyo no solo durante la cursada y las horas de ausencia que esto representó, si no por apoyarme este último tramo de dedicación exclusiva al desarrollo de mi tesis. Gracias por los consejos y por nuestra vida juntos.

## Resumen

En los últimos años el furor de las fusiones y adquisiciones (M&A) ha dejado a las organizaciones con un sabor amargo. Los estudios realizados muestran que más del 75%<sup>1</sup> de las mismas han fracasado en la obtención de las sinergias buscadas. Aunque mucho se ha estudiado al respecto desde el ámbito económico financiero, las razones reales de tal fracaso estarían asociadas al ámbito socio cultural y los recursos humanos. Este estudio busca presentar los motivos detrás del choque cultural que se genera en un proceso de fusión/adquisición y como prepararse para minimizar el impacto a través del análisis de distancias culturales y una propuesta de una agenda de integración.

## Palabras claves

Fusiones y Adquisiciones (M&A). Integración. Due Dilligence. Cultura Organizacional. Choque cultural.

---

<sup>1</sup> Siegenthaler, Paul. Perfect M&As The Art of Business Integration (2009)

## Prefacio

La elección del tema de una tesis de Maestría es tan difícil como el desarrollo de la misma. En mi caso en particular, no fue el tema lo difícil de seleccionar sino más bien el enfoque. Con muchos años de experiencia en fusiones y adquisiciones especialmente en el área de contabilidad y finanzas, nunca había explorado la parte humana de las operaciones de M&A. Por esta razón, me encontré con la necesidad de explorar desde lo académico cuál es el impacto y las consecuencias que posee un proceso de este tipo en las personas. Saliendo de mi zona de confort dentro de las ciencias económicas, y basándome en las teorías sobre Cultura Organizacional, Estilos de Liderazgo y Procesos de Integración en contextos de Post Adquisición de las ciencias humanísticas, tuve la oportunidad de tomar un caso real de fusión/adquisición desarrollado en un contexto temporal de tres años aproximadamente para ver inicialmente cómo se desarrollo el proceso de integración, cuál es la situación actual y qué podría haber salido mejor. Pudiendo acceder mediante entrevistas con las partes involucradas, y con un marco teórico de referencia extenso, la intención de esta tesis es poder generar una agenda de cambio e integración que minimice el impacto negativo que puede tener un proceso de fusión/adquisición en las personas.

Sin ser un experto en el tema, he tratado de ser muy profesional y lo más responsable posible como ser humano, y considerando la sensibilidad de la temática seleccionada, hoy me siento en un mejor lugar para entender el proceso como un todo. Muchas veces la formación profesional no nos permite ver más allá de nuestros conocimientos técnicos, por esta razón es que haber escrito esta tesis es tan importante en mi desarrollo de carrera, porque considero que me ayudó a ver la parte más crítica detrás de un proceso de fusión/adquisición y gracias a esto, espero poder colaborar en el futuro con el proceso de integración cultural además de seguir trabajando en la obtención de las tan esperadas sinergias, economías de escala y beneficios económicos.

# Índice y Tabla de Contenidos

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>PREFACIO</b> .....	<b>4</b>
<b>ÍNDICE Y TABLA DE CONTENIDOS</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA.....	7
1.2. EL PROBLEMA .....	9
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.4. METODOLOGÍA.....	17
<b>2. CUERPO TEÓRICO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1. FUSIONES Y ADQUISICIONES</b> .....	<b>20</b>
2.1.1. DEFINICIÓN DEL PROCESO.....	20
2.1.2. TERMINOLOGÍA NECESARIA.....	22
2.1.3. COSTOS ASOCIADOS .....	23
<b>2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>27</b>
2.2.1. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.2. ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
<b>2.3. PERÍODO DE POST ADQUISICIÓN</b> .....	<b>32</b>
2.3.1. FASE DE MANEJO DE PRE ADQUISICIÓN .....	33
2.3.1.1. <i>Información</i> .....	33
2.3.1.2. <i>Valor</i> .....	33
2.3.1.3. <i>Precio</i> .....	34
2.3.1.4. <i>Enfoque</i> .....	34
2.3.2. FASE DE INTEGRACIÓN POST ADQUISICIÓN.....	34
2.3.2.1 <i>Enfoque</i> .....	35
2.3.2.2 <i>Gente</i> .....	35
2.3.2.3 <i>Cultura</i> .....	36
2.3.2.4 <i>Organización</i> .....	36
2.3.2.5 <i>Estrategia</i> .....	36
2.3.3 PUNTOS DE DECISIÓN EN LAS NUEVE DIMENSIONES DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN .....	37
<b>2.4. CHOQUE CULTURAL EN EL PROCESO DE M&amp;A</b> .....	<b>38</b>
2.4.1. IMPACTO EN EL INDIVIDUO.....	38
2.4.2. DIAGNÓSTICO DE LAS DIFERENCIAS MÁS IMPORTANTES ENCONTRADAS.....	41
2.4.3. PROBLEMAS ASOCIADOS AL CHOQUE CULTURAL .....	44
<b>3. CUERPO EMPÍRICO</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1. CASO DE ESTUDIO</b> .....	<b>51</b>
3.1.1. LA ADQUISICIÓN .....	51
3.1.2. LAS ENTREVISTAS .....	52
3.1.3. EL PERÍODO DE TRANSICIÓN.....	52
3.1.4. CULTURA .....	53
3.1.5. MANEJO DE LA PRE Y POST ADQUISICIÓN.....	53
3.1.6. CHOQUE CULTURAL .....	54
3.1.7. PROCESO DE INTEGRACIÓN.....	59

<b>3.2. DEFINICIÓN DE UNA SOLUCIÓN AL PROBLEMA DEL CHOQUE CULTURAL</b>	<b>62</b>
3.2.1. AGENDA DE INTEGRACIÓN CULTURAL.....	63
3.2.2. COMUNICACIÓN.....	67
3.2.3. FORMACIÓN DE EQUIPOS.....	69
3.2.4. DEFINICIÓN DE LA NUEVA CULTURA.....	70
3.2.4.1. DUE DILLIGENCE CULTURAL.....	70
3.2.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFERENCIAS.....	71
3.2.4.3. DEFINICIÓN DE LA NUEVA CULTURA.....	72
3.2.5. PLAN DE CAMBIO CULTURAL.....	73
<b>4. CONCLUSIONES Y RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>5. REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>84</b>
GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS.....	84
<b>ANEXO II.....</b>	<b>86</b>
GLOSARIO.....	86

# 1. Introducción

## 1.1. Introducción al tema

Fusiones y Adquisiciones (M&A como abreviación de sus siglas en inglés), provee a las compañías crecimiento, mayores ingresos, nuevas capacidades, tecnologías y productos, entrada inmediata a nuevos mercados, reducción de costos mediante la consolidación de recursos, diversificación, economías de escala, entre otras. Es una de las ramas más complicadas en finanzas por que involucra muchas disciplinas. A diario escuchamos noticias sobre compañías que cambian de dueños, que se fusionan o que venden parte de sus unidades de negocios. Pero vender o comprar compañías suele tomar muchas formas, crear escenarios totalmente diferentes, aun cuando existen compañías que se dedican especialmente a esto cada trato es diferente del anterior y son muchas las consideraciones a tener en cuenta.

Muy frecuentemente por el optimismo que genera la fusión o adquisición, se pasan por alto los desafíos que la misma operación genera. Desde el choque cultural, las diferencias de estilos de gerenciamiento y la resistencia al cambio, muchos son los problemas que pueden surgir en la etapa de post adquisición.

Aunque sobre el proceso de M&A existen guías asociadas al paso a paso de la valuación del negocio, cálculo de los costos de la adquisición, integración de la contabilidad o de los sistemas de comunicaciones, etc., poco existe escrito o hecho en el ámbito de cómo realizar una integración cultural sin sobresaltos. Debemos considerar porqué el proceso de integración puede fallar, muchos casos nos dejan pruebas de que las chances de una fusión o adquisición exitosa son bajas salvo que la integración cultural sea efectiva. Muchos se focalizan en una sola parte de la ecuación, otros aun habiéndose enfocado en el componente humano han fallado por considerarlo a destiempo.

¿Cuál es el costo de fallar? Oportunidades perdidas, caída del valor de las acciones (en compañías públicas), la posibilidad de que las relaciones con los clientes se recientan, pérdida de confianza de los empleados, frustraciones, ansiedad, pérdida de conocimiento por la salida de recursos humanos valiosos la ausencia de la sinergia esperada con la fusión.

*"Las industria de las telecomunicaciones es la más excitante y dinámica que veremos en nuestras vidas, los cambios rápidos y dramáticos a nuestro alrededor han creado tremendas oportunidades para aquellas compañías que están dispuestas a aprovechar el momento. La propuesta de GTE de fusionarse con Bell Atlantic va a funcionar en este entorno porque capturara tales oportunidades emergentes de una manera más eficiente que si tuviésemos que hacerlo por separado. El desafío al que nos enfrentamos, por supuesto, a medida que nos acercamos a una fusión total es unir dos fuertes y dinámicas compañías en una sola que pueda continuar creciendo y evolucionando sin perder el sentido. Para lograrlo, debemos no solo fundir nuestro gerenciamiento y nuestras operaciones, si no también nuestra cultura y nuestros estilos de trabajo."* Chuck Lee, Chairman and CEO GTE, sobre la fusión de GTE y Bells Atlantic -1998 (hoy Verizon), traducción propia.

## 1.2. El problema

La falta de gestión de la parte "soft" durante el proceso de integración ha sido mencionada como una de las principales razones detrás del fracaso de una fusión (M&A). Por lo general, se hace demasiado hincapié en los factores financieros y económicos "duros", mientras que los problemas y actividades de recursos humanos (lado soft de la ecuación) se están descuidando en la fase de planificación de la integración porque se consideran difíciles de gestionar. En su lugar, se da prioridad a los temas que parecen más críticos bajo las presiones del tiempo y de los recursos, tales como retener clientes o las decisiones de la cartera de productos. (Kusstatscher & Cooper 2005)<sup>2</sup>. Sin embargo, la gestión de las emociones y expectativas de los empleados es de suma importancia. La alta incertidumbre tras el anuncio de la fusión, combinada con una mayor carga de trabajo y una comunicación disminuida, crea un terreno fértil para una variedad de diferentes emociones y sentimientos negativos como el miedo y la ansiedad, el estrés, la inseguridad, la frustración, la vergüenza y la depresión.

Es dable mencionar que también existen emociones positivas, especialmente si se considera que la empresa compradora tiene un mejor rendimiento. Sin embargo, la reacción más común, especialmente del lado adquirido, se llama "síndrome de fusión", refiriéndose a la actitud defensiva frente al cambio. Este tipo de alboroto emocional tiene varias consecuencias, generalmente negativas (por ejemplo, disminución de la motivación y la satisfacción en el trabajo, pérdida de personal clave, aparición de rumores, aumento de la conflictividad y el estrés) que, si no se gestionan adecuadamente, pueden conducir al fracaso de la fusión. (Kusstatscher & Cooper 2005).

Sin embargo, se ha afirmado que la existencia de emociones como la esperanza y la alegría pueden, de hecho, deshacer la influencia de las emociones negativas. Según Kusstatscher<sup>3</sup> en su trabajo sobre emociones positivas (2015), *"cuantos más empleados experimenten emociones positivas, mejor podrán ser capaces de lidiar con las emociones negativas inevitables"*

---

<sup>2</sup> Kusstatscher y Cooper. Managing emotions in Mergers and Acquisition. (2005)

<sup>3</sup> Kusstatscher, Verena. Cultivating positive emotions in Mergers and Acquisitions. (2015)

*que vienen junto con una fusión o adquisición, sus cambios, incertidumbres y desafíos".*

Sin embargo, el cultivo de emociones positivas en el contexto post-adquisición se considera una tarea bastante difícil, convirtiéndolo en un contexto desafiante para el establecimiento de la confianza debido al predominio de emociones negativas como resultado de la imprevisibilidad de la situación, un aumento de los niveles de incertidumbre, y un mayor riesgo de interpretaciones erróneas (Stahl & Sitkin 2015<sup>4</sup>, Kusstatscher 2015<sup>5</sup>).

En la fase de integración posterior a la adquisición, hay motivos diversos y conflictivos que deben resolverse antes y durante la integración (Hassett 2011<sup>6</sup>, Shrivastava 1986<sup>7</sup>).

A nivel personal, tras el anuncio de la adquisición, los rumores de posibles despidos comienzan a extenderse rápidamente, absorbiendo una gran cantidad de energía de los empleados, lo que reduce el rendimiento y la productividad. Como resultado, las emociones como el miedo y la traición surgen fácilmente. En esta etapa, el personal pasa por un cuidadoso análisis individual de riesgo de permanecer o salir de la empresa.

Bajo condiciones con altos niveles de confianza, los acuerdos se pueden alcanzar más rápidamente y se facilita el consenso. Esto es resultado de la reducción de las asimetrías de información debido al aumento de la apertura y la actividad en el intercambio de información importante (Zaheer, McEvily y Perrone, 1998<sup>8</sup>).

Iida Puro<sup>9</sup> cita en su trabajo de 2016 cuales son aquellos impulsores de una integración post-adquisición exitosa y nos muestra que a nivel general, se han identificado diferentes factores de éxito en la integración posterior al M&A. Sobre la base de la investigación previa y la literatura, la autora selecciona algunos factores esenciales para el éxito de la integración posterior a la adquisición:

- Estrategia de integración coherente

<sup>4</sup> Stahl y Sitkin. Trust in Mergers and Acquisitions. (2005)

<sup>5</sup> Kusstatscher, Verena. Cultivating positive emotions in Mergers and Acquisitions. (2015)

<sup>6</sup> Hassett, M. Managing the Integration Process. (2011)

<sup>7</sup> Shrivastava, P. Post Merger Integration. (1986)

<sup>8</sup> Zaheer y otros. Does Trust Matter? (1998)

<sup>9</sup> Puro, Iida. The art of building trust via e-communication channels. (2016)

- Medidas alineadas
- Velocidad de implementación de la estrategia de integración
- Nivel y calidad de comunicación
- Fortaleza del equipo de integración
- Gestión de las diferencias culturales
- Confianza

En primer lugar, la estrategia de integración debe estar bien definida, personalizada de acuerdo a las características de ambas partes, y debe llevarse a cabo con bastante antelación, no cuando la integración ya debe iniciarse (Epstein 2004)<sup>10</sup>. Por otra parte, las organizaciones deben mantener la mente abierta sobre la estructura de las mismas y no centrarse demasiado en los procesos existentes y estructuras organizativas. Por lo general, las dos organizaciones tienen cualidades complementarias que, cuando se ponen juntos, permitiría el logro de los beneficios de sinergia deseados. Hacer hincapié en la igualdad y juzgar tanto a las organizaciones como a las personas por las mismas normas también debería facilitar el establecimiento de un compromiso mutuo y la motivación para alcanzar objetivos comunes. (Epstein 2004).

En segundo lugar, para que la estrategia se implemente, Epstein (2004) también hace hincapié en la importancia del equipo de integración fuerte. Más importante aún, el equipo debe tener un líder fuerte, sólido y motivado con un enfoque orientado a la gente, incluyendo miembros de ambas organizaciones, totalmente dedicado al proyecto de integración a tiempo completo. (Koch 2002)<sup>11</sup> El equipo de integración no sólo puede facilitar la implementación de la estrategia de integración, sino que también es capaz de identificar posibles problemas como el choque cultural. Preferiblemente, el equipo de integración debería establecerse ya antes de que el acuerdo haya sido cerrado y los miembros del proceso de integración deberían participar en la planificación de la estrategia (Ferreira y otros 2014)<sup>12</sup>.

En tercer lugar, la consistencia, la cantidad y la calidad de la comunicación nunca deben pasarse por alto. El papel de la comunicación es crear confianza,

---

<sup>10</sup> Epstein, M. The drivers of success in post Merger integration. (2004)

<sup>11</sup> Koch, T. Post Merger Integration. (2002)

<sup>12</sup> Ferreira y Otros. Mergers and Acquisitions research. (2014)

proporcionar algunas metas tangibles y proporcionar explicaciones y respuestas para aliviar la ansiedad y preocupación de los diferentes actores afectados por la adquisición. (Epstein 2004). En las fusiones y adquisiciones, los empleados suelen tener incertidumbre y miedo relacionado con su futuro en la empresa, cuya mitigación requiere altos niveles de comunicación en cada paso del proceso de integración, disminuyendo la probabilidad de que el personal clave se vaya de la empresa (Gomes y otros 2013)<sup>13</sup>. Una parte integral del proceso de comunicación es articular los roles y responsabilidades claramente, lo antes posible. Como los despidos son por lo general inevitables, las personas afectadas deben ser tratadas con dignidad, informadas con prontitud sobre las decisiones tomadas, y de preferencia ayudadas a encontrar nuevos puestos. Este tipo de benevolencia también aumenta los sentimientos positivos de la gestión a los ojos de las personas retenidas. (Epstein 2004).

Cuarto es la velocidad de implementación de la estrategia de integración (Epstein 2004, Gomes y otros, 2013). El ritmo lento puede ser entendido por los empleados como un signo de incertidumbre e inestabilidad, y especialmente el personal clave podría empezar a buscar oportunidades en Empresas rivales. La implementación temprana de la estrategia ayuda a mitigar los riesgos, reducir el temor y la incertidumbre, así como permitir el logro de la esperada sinergia. Sin embargo, una integración demasiado rápida o demasiado lenta puede tener efectos negativos en el resultado de la integración y se ha sugerido que la integración debe ser lo suficientemente rápida para minimizar el sentimiento de incertidumbre y ansiedad, pero lo suficientemente lenta como para asegurar una comunicación cuidadosa y efectiva (Epstein 2004, Ferreira y otros, 2014, Gomes y otros, 2013).

En quinto lugar, no debe olvidarse la creación de medidas alineadas y un conjunto de metas e hitos para el proceso de integración. Esto permite al gestor de integración supervisar de cerca el progreso de la integración, gestionar mejor el cambio y, si es necesario, hacer ajustes para mejorar la eficiencia. (Epstein 2004).

Como se mencionara anteriormente, la creación de confianza entre la empresa adquirida y el adquirente mediante la comunicación es imprescindible para

---

<sup>13</sup> Gomes y otros. Critical Success Factors Through the Mergers and Acquisitions Process. (2013)

asegurar el éxito (Stahl & Sitkin 2005). Cuando se evalúa la confiabilidad de la parte opuesta, hay diferentes características en las que llevar a cabo la evaluación: competencia, integridad, benevolencia, apertura y congruencia de valor. La dimensión de competencia (o habilidad) se refiere a la capacidad de la otra parte para satisfacer las expectativas de desempeño como los estándares de calidad (Stahl & Sitkin 2015<sup>14</sup>; Stahl & Voigt 2008<sup>15</sup>). La integridad y la consistencia del comportamiento está relacionada con la confiabilidad, la confiabilidad y la consistencia general de las acciones anteriores, y que sus palabras y acciones se corresponden entre sí. La benevolencia, por otra parte, se refiere al interés de la persona y la demostración de la preocupación por el bienestar de los demás. En Fusiones y Adquisiciones, esto significa ser sensible a las necesidades de los empleados de la empresa adquirida y demostrar que los empleados no están siendo explotados y sus intereses están protegidos. Además, es fundamental compartir abiertamente la información con los empleados y asegurarse de que la comunicación entre ambas partes es eficaz, incluida la información precisa, las explicaciones adecuadas y el libre intercambio de ideas y la retroalimentación oportuna y honesta, es decir, garantizar la apertura. Por último, la congruencia de valores se refiere a la amplitud de valores, normas y objetivos compartidos que, por su parte, contribuyen a la confianza en el desarrollo entre individuos y grupos. (Stahl y Sitkin 2015, Stahl y Voigt 2008)

Por último, un aspecto importante para el éxito del proceso de integración de fusiones y adquisiciones es la gestión de las diferencias culturales corporativas. (Gomes y otros, 2013.) Durante la etapa de pre-adquisición, prestar atención no sólo al ajuste estratégico sino también cultural puede influir significativamente en lo bien que la integración se gestiona (Cartwright & Cooper 1993<sup>16</sup>; 1995<sup>17</sup>).

Si las diferencias culturales no se gestionan adecuadamente, es probable que aumenten los niveles de estrés de los empleados y se espere menos

---

<sup>14</sup> Stahl y Sitkin. Trust Dynamics in Acquisitions. (2015)

<sup>15</sup> Stahl y Voigt. Do cultural differences Matter in Mergers and Acquisitions? (2008)

<sup>16</sup> Cartwright y Cooper. The psychological impact of M&A on the individual. (1993)

<sup>17</sup> Cartwright y Cooper. Organizational Marriage: Hard vs Soft Issues? (1995)

cooperación, lo que disminuye la tasa de éxito del proceso de integración (Weber, Shenkar & Raveh 1996)<sup>18</sup>.

La similitud cultural y la distancia percibida entre las dos organizaciones desempeñan un papel importante para el desarrollo de la confianza. Cuanto más similar sea la cultura de las dos organizaciones y compartan valores y normas, más fácil será la integración. Superar las diferencias culturales y organizacionales y administrarlas eficientemente es por lo general una de las tareas más difíciles pero también más importantes.

Encontrar el terreno común, tener visión compartida y desarrollar una estrategia de creación de valor es importante para el éxito de la integración de la fusión o adquisición (Koch 2002).

---

<sup>18</sup> Weber, Shenkar y Raveh. National and corporate fit in M&A: An exploratory Study. (1996)

### 1.3. Objetivos

El desarrollo de esta tesis se basará en comprender el proceso de M&A desde el lado humano, en este sentido se buscará la respuesta a las siguientes inquietudes:

- ¿En qué consiste en términos generales un proceso de fusión y adquisición?
- ¿Cuál es el impacto de una fusión y adquisición en la cultura de las organizaciones? ¿Y en las personas?
- Frente a un fenómeno de choque cultural producto de una fusión/adquisición, ¿es posible alcanzar el éxito esperado?

Como mencionáramos en el apartado anterior, una fusión/adquisición se basa en la toma de decisiones de los Directorios de las compañías en busca de nuevos mercados, economías de escala, sinergias productivas, integraciones verticales, entre otras razones. Los motivos por los cuales una fusión/adquisición puede salir mal son de los más diversos, pero lamentablemente el estudio de estos motivos se orientan más hacia las ciencias económicas. Sin embargo, uno de los motivos mas recurrentes esta relacionado con las personas. Una fusión/adquisición tiene un efecto desestabilizador en las personas y en la cultura de las organizaciones. Y ésta es la razón principal del enfoque de esta tesis. El porqué las empresas deciden realizar transacciones de este estilo y cómo lo realizan no es parte de este estudio.

- Objetivo General:

El objetivo de esta tesis consiste en comprender el fenómeno de choque cultural en un proceso de Fusiones y Adquisiciones con el fin de desarrollar una metodología preventiva de choque cultural de manera de minimizar la pérdida de recursos valiosos, generar las sinergias necesarias a tiempo y facilitar la integración cultural generando una nueva cultura mixta.

- Objetivo Específico:

Inicialmente buscaremos entender el impacto tanto dentro de la organización como para los individuos frente a un proceso de fusión y adquisición.

Asimismo, ver cuáles son las diferencias que llevan a dos organizaciones a pasar por un fenómeno de choque cultural durante el proceso de integración.

Por último y mediante el análisis de un caso buscaremos desarrollar un programa cuyos pilares sean:

- Facilitar el desarrollo de una agenda de integración.
- Identificar las diferencias y coincidencias culturales
- Describir las bases de un plan de cambio cultural.

## 1.4. Metodología

La perspectiva metodológica que se ha seguido en este estudio ha sido la interpretativa y cualitativa. Bajo la misma se pretende comprender la experiencia y los factores que inciden en algún fenómeno, considerando que la realidad se construye por los individuos en interacción con su medio social.

Como la Doctoranda Sabrina Canedo Ibarra<sup>19</sup> mencionara en su tesis doctoral sobre educación infantil, en la investigación cualitativa el interés está puesto en comprender los significados que los individuos construyen, es decir, cómo toman sentido de su mundo y de las experiencias que tienen en él. Se asume, además, que el significado está inmerso en las experiencias de los individuos y que este significado media a través de las percepciones propias del investigador. Por otra parte, esta perspectiva sigue una estrategia de investigación principalmente inductiva, por lo que el producto del estudio es de carácter descriptivo.

Para poder realizar una investigación cualitativa, se deben tener en cuenta las complejidades del fenómeno humano que se busca estudiar, el cual en este caso será el choque cultural en un proceso de Fusión y Adquisición y el impacto que tiene tanto en las organizaciones como en las personas.

La técnica utilizada para esta tesis fue la de “Entrevista personal en profundidad” con personas que participaron directamente y en diferentes grados en la integración cultural en un proceso de fusión y adquisición, con jerarquías y estilos o herramientas de negociación también diferentes.

Las entrevistas se basaron en los siguientes criterios:

- No tener dirección, favorecer así a que las respuestas sean libres y espontáneas y no forzadas ni inducidas por el entrevistador.
- Especificidad, animar al entrevistado a responder concretamente y no divague en su contestación.
- Amplitud, indagar profundamente en el tema en cuestión con el entrevistado.

---

<sup>19</sup> Canedo Ibarra, Sabrina. Contribución al estudio del aprendizaje de las ciencias experimentales en la educación infantil. (2009)

- Profundidad y contexto personal, estudio del contexto completo en el que se encuentra el entrevistado, así como las ideas personales del mismo.

Las personas a las que se les aplicó la entrevista fueron elegidas por el investigador en base a una observación no participativa.

Para facilitar el acercamiento del lector a la temática abordada en esta tesis, la misma se ha estructurado en capítulos que se desarrollan de la siguiente manera:

### ***Capítulo 1: Introducción***

Se propone una introducción a la problemática del choque cultural en procesos de fusión y adquisición. En la misma se incluyen a su vez los objetivos y la metodología utilizada.

### ***Capítulo 2: Cuerpo Teórico***

Es fundamental para entender esta problemática, que la misma esté encuadrada en un marco teórico consistente con el ámbito, la metodología y los actores involucrados. La estructura de este capítulo consiste inicialmente en el desarrollo de la teoría relacionada con las Fusiones y Adquisiciones, como funciona en general un proceso de esta naturaleza y alguna terminología específica de estos procesos imprescindible para la comprensión del fenómeno de fusiones y adquisiciones. En segundo lugar, se aborda la teoría sobre cultura organizacional, su definición y aspectos destacados. En tercer lugar, se busca explicar el desarrollo del período de post adquisición siendo éste el más relevante para un proceso de choque cultural. Por último, se desarrolla en mayor profundidad la teoría asociada al choque cultura en un proceso de fusión y adquisición, el impacto en el individuo, la medida de las diferencias culturales y para cerrar los problemas que se generan en las organizaciones que transitan un proceso de choque cultural producto de una fusión/adquisición.

### ***Capítulo 3: Cuerpo Empírico***

En este capítulo, se utiliza el marco teórico para la presentación del caso de estudio. Se abordó en dos grandes subcapítulos asociados en primer lugar a la presentación de un caso de fusión adquisición producto de la adquisición de una unidad de negocios entre dos empresas competidoras en el segmento y

luego se presenta la definición de la solución al problema de choque cultural que aborda agenda de integración, comunicación, formación de equipos, identificación de la cultura mediante el Due Dilligence Cultural, identificación de las diferencias y planteamiento de la nueva cultura. Para cerrar este capítulo se propone un plan de cambio cultural.

#### ***Capítulo 4: Conclusiones y Resultados***

En base a los resultados del caso se presenta cuál es a interpretación personal, la mejor definición de una solución al problema de choque cultural.

#### ***Capítulo 5: Referencias***

Se enumera toda la bibliografía citada o consultada para en esta tesis.

#### ***Anexos I y II***

Se incluye la guía de preguntas realizadas a los entrevistados y un breve glosario de terminología asociada a este estudio.

## 2. Cuerpo Teórico

### 2.1. Fusiones y Adquisiciones

#### 2.1.1. Definición del Proceso

M&A es la abreviación del inglés de "Merge and Acquisitions", fusiones y adquisiciones. M&A simplemente significa compra y venta de compañías. En un sentido estricto, una fusión es la combinación de dos o más entidades donde cada una de ellas posee un interés idéntico y una posición clara en la nueva compañía formada, fusión de iguales. Una adquisición es cuando una compañía compra a otra en su totalidad, cuando compra una unidad de negocios, una línea de productos o ciertos activos. (Snow 2011)<sup>20</sup>

Hoy en día M&A más que una actividad en sí misma es una industria donde intervienen profesionales del ámbito financiero, legal y el contable principalmente. Aun cuando existe infinidad de material al respecto de esta no tan nueva industria, cada trato es diferente del anterior y las circunstancias económicas, culturales, geográficas y de mercado le dan un aspecto único con respecto a otras industrias.

El proceso en sí mismo es extenso, complejo y único en cada caso, aunque sencillo de definir en lo general dado que cada trato atraviesa por las mismas etapas, siendo más cortas o más largas dependiendo del tipo de transacción, tipo de industria, condiciones legales, etc.

A grandes rasgos una representación gráfica del proceso incluiría las siguientes etapas:

---

<sup>20</sup> Snow, Bill. Merger and Acquisitions for Dummies. (2011)

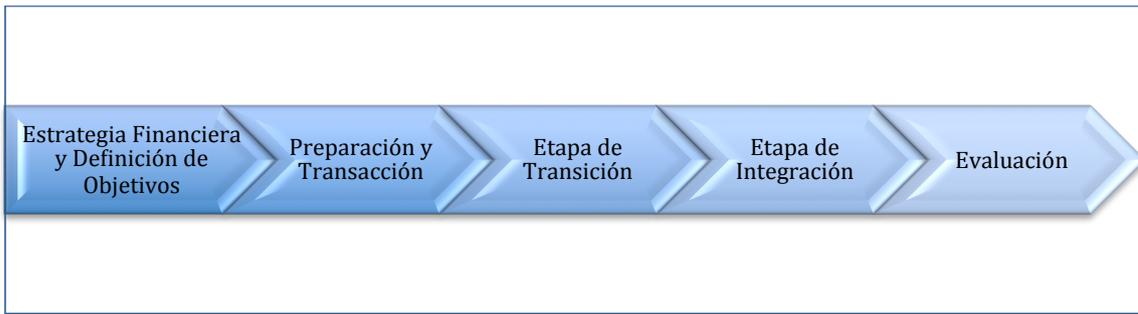


Figura 1. Gráfico simplificado en base a Procesos Transaccionales en Fusiones y Adquisiciones. Fuente: “Asesores en Finanzas.com”

Una visión más pragmática del proceso podría esquematizarse como se detalla a continuación:

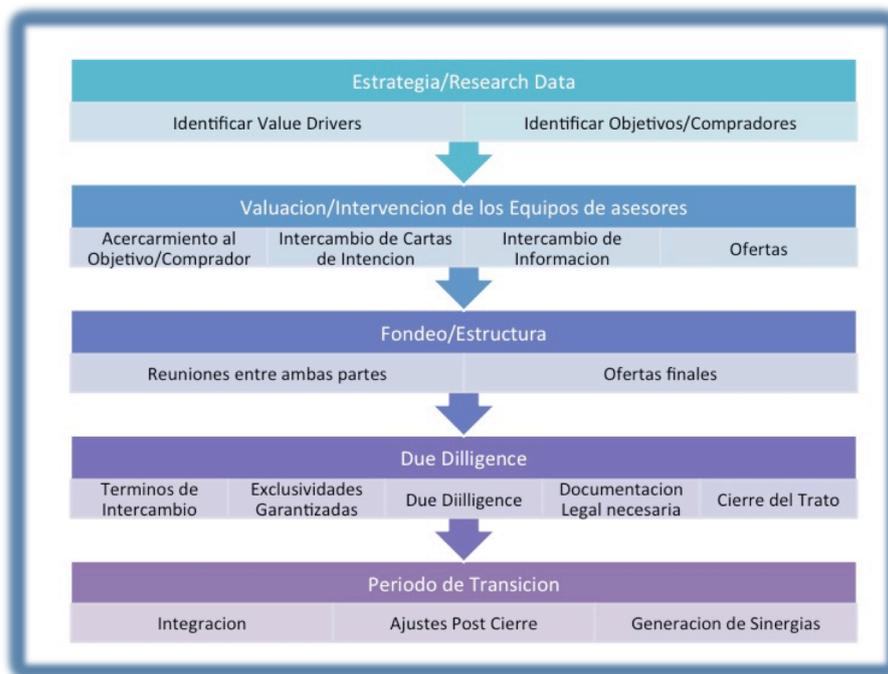


Figura 2. Gráfico basado en Proceso de Fusiones/Adquisiciones presentado en FORUM 2013 The Risk Managers role in Mergers, Acquisitions & Joint Venture in Emerging Countries.

Aun cuando el proceso de integración está al final del período de transición, es necesario que empiece antes de que el trato esté cerrado. Una evaluación incorrecta podría no generar las sinergias esperadas, ergo pérdida de valor en la nueva organización.

La habilidad de pronóstico de las ganancias y flujos de fondos de un comprador será central para la correcta valuación de la empresa que está por adquirir.

Tener la información clave y entender los posibles problemas (choque cultural, retención de personal clave, compatibilidad de sistemas, economías de escala, etc.) que pueden afectar el éxito de la integración, ayudaran a que la valuación de la compañía sea más precisa. (Schweiger 2002)<sup>21</sup>

### 2.1.2. Terminología necesaria

Las fusiones y adquisiciones son una opción estratégica cuando las alianzas no bastan para lograr los recursos y capacidades necesarias para obtener la ventaja competitiva. Las fusiones son más permanentes que las alianzas, permitiendo una mejor integración, mayor control y autonomía. Las fusiones permiten eliminar ciertos costos de operación y administración. ¿Qué diferencia hay entre fusión y adquisición? **Fusión** es cuando dos o más empresas similares (capital, mercado y otras) se juntan para formar una nueva empresa. **Adquisición** es cuando una gran empresa (generalmente líder), compra y absorbe a otra empresa.

En toda Fusión / Adquisición existen etapas como se muestra en el punto anterior muchas asociadas a instancias legales que vale la pena ser aclaradas. El proceso de **Due Dilligence** es aquel donde las empresas interesadas evalúan una oportunidad sistemática y realizan el análisis de riesgo de una operación de Fusión/Adquisición, tal proceso puede ser iniciado por el comprador o el vendedor de la compañía. Este proceso de Due Dilligence consta de 4 etapas:

- Análisis de la empresa objetivo y su mercado
- Examen de las sinergias potenciales
- Revisión profunda de los planes de negocios de la empresa objetivo
- Viabilidad (inversión requerida, retención de talentos, etc.)

Se denomina **Fecha de Cierre** a la fecha donde el contrato de compra venta es ejecutado y existe un traspaso de propiedad de una compañía a la otra o cuando ambas compañías pasan a formar una nueva entidad legal.

---

<sup>21</sup> Schweiger, David. M&A Integration: A framework for executives and managers. (2002)

El **Período de Transición** es aquel que va desde la fecha de cierre hasta una fecha preestablecida en donde se estima que la integración de sistemas tecnológicos, de información, contables, de recursos humanos ya han sido absorbidos por la nueva empresa.

Una definición adecuada de **Integración** es la articulación de los elementos materiales y los recursos humanos que la organización y planeamiento señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización.

**Sinergia**, cuando se combinan los esfuerzos de dos o más empresas, cada una con una especialidad diferente pero que se complementan, obtienen beneficios mucho mayores a los posibles a través de estrategias individuales. Esta es la principal razón por la cual se dan las operaciones de fusión y adquisición, para obtener mayores beneficios vía economías de escala, aumento de la participación de mercado, adquisición de nuevas líneas de productos, levantar barreras de entrada a un mercado, para eliminar a la competencia entre otras razones.

**Valuación** es el acto y el resultado de valorar (fijar el precio o el valor de algo).

El proceso de valuación puede desarrollarse tanto sobre activos como sobre pasivos. Por lo general se apelan a distintas técnicas para lograr establecer el valor monetario de aquello que se analiza.

La valuación puede utilizarse cuando una empresa comienza a ofrecer sus acciones en el mercado de capitales o cuando un grupo inversor analiza comprar una compañía, por citar dos posibilidades. El proceso también se lleva a cabo a la hora de preparar una fusión corporativa.

Para que una valuación sea adecuada, es importante contar con datos financieros confiables.

### 2.1.3. Costos Asociados

En cualquier transacción de Fusión/Adquisición los costos se asocian directamente con el valor de la compañía, unidad de negocios activo adquirido. Pero tanto el comprador como el vendedor también incurren en otros costos. Estos costos van desde equipos completos de asesores necesarios para cerrar

un trato, pagar pasivos que no pueden ser transferidos, realizar los ajustes post venta, y sobre todo impuestos.

Los asesores por lo general son financistas, abogados y contadores. Los honorarios de estos profesionales son y deben ser considerados parte de los costos de la transacción. Estos costos varían según cada contrato, cuantas horas invertidas en la elaboración de documentos, valuación, etc. Asimismo, compañías multinacionales o conglomerados de empresas por lo general poseen equipos especializados en Fusiones/Adquisiciones dentro de sus organizaciones, departamento de legales o desarrollo de negocios.

Antes de comenzar la revisión de una potencial transacción de fusión y adquisición, se deben considerar las implicaciones tributarias y contables de los costos de transacción que probablemente se incurrirán durante el proceso.

Los costos de transacción son a menudo una barrera significativa para la entrada de empresas o individuos que están interesados en convertirse en adquirientes. Por lo tanto, la comprensión de cómo los costos de transacción afectan sus ingresos tributables u otros resultados financieros es fundamental para determinar si se deben explorar oportunidades de adquisición.

Las normas contables establecen la capitalización de las cantidades pagadas que proporcionan beneficios a largo plazo. En cambio, los gastos comerciales ordinarios necesarios se pueden deducir en el año en que se incurren. Más prácticamente hablando, si se va a capitalizar un costo de transacción, se requeriría incluirlo en la base imponible del interés o activos adquiridos, mientras que los costos de transacción que se consideran actualmente deducibles se pueden usar para compensar el ingreso imponible corriente en el año incurrido.

Estos principios generales establecen que, si los costos incurridos cumplen tres requisitos, se consideran gastos no deducibles y deben capitalizarse. Los tres requisitos son:

- (1) los costos se pagan para generar una "transacción";
- (2) los costos incurridos son para actividades "facilitadoras"; y

(3) los costos se incurren después de una fecha donde la transacción ya es un hecho.

Si alguno de los tres requisitos no se cumple para un costo particular, el costo se trata como una deducción ordinaria. Cada uno de los requisitos antes mencionados también será probado en base a una prueba de hechos y circunstancias, de la que se sigue una explicación. Una "transacción" incluiría generalmente la adquisición de la totalidad de los activos de la empresa o la adquisición de la participación en la entidad comercial. Ejemplos de actividades "facilitadoras" incluyen la contratación de un abogado para realizar la debida diligencia legal en una empresa objetivo, redactar o negociar un acuerdo de compra, o contratar a un contador para analizar la calidad de los ingresos de la meta, entre otros. Ejemplos de actividades que no pueden ser consideradas como "facilitadoras" incluyen costos de rutina para una compañía, tales como mantener un equipo de desarrollo de negocios, o costos de viaje incurridos por una prospección de rutina. Por el contrario, los costos de transacción incurridos después de la fecha de cierre de la transacción tendrían que ser capitalizados. (Oxley, Eric B. 2017)<sup>22</sup>

Una fusión/adquisición es una gran distracción para los empleados de la compañía, interfiere en el foco y en el compromiso por el trabajo. Esta desestabilización es normal en cada transacción, las fusiones/adquisiciones causan ansiedad y nerviosismo por el futuro, lo que a su vez provoca caída en la productividad de los empleados durante el periodo de transacción. Casi siempre existe una caída de la productividad en los primeros meses, algunos estudios indican que puede llegar hasta un 50% (Pritchett & Pound 1989)<sup>23</sup>.

Una consecuencia directa de una fusión/adquisición es el incremento de las renuncias de personal. Es un hecho que planeado o no planeado, se pierde en el camino capital humano muy valioso. En muchos casos esto se presenta como una ventaja al momento de consolidar posiciones y reducir el número de empleados. Se eliminan puestos redundantes, se generan economías de escala fusionando funciones, se optimiza la jerarquía. El problema que se

---

<sup>22</sup> Oxley, Eric. Costos de transacción en un M&A. (2017)

<sup>23</sup> Pritchett y Pound. Smart Moves, a crash course on Merger Integration Management. (1989)

genera es que la pérdida de conocimiento y no es fácilmente superable, aún cuando los mecanismos de reclutamiento estén bien aceitados.

## 2.2. Cultura Organizacional

### 2.2.1. Definición de cultura organizacional

Como Kotter y Heskett (1992)<sup>24</sup> señalan en su libro cultura organizacional, que el término cultura proviene originalmente de la ciencia social antropología. Al final del siglo 19 y comienzos del siglo 20 algunos estudios sobre sociedades primitivas (Esquimales, Mar del Sur, Africanos, americanos nativos) revelan estilos de vida que son no solo diferentes de algunas otras sociedades tecnológicamente más avanzadas en América y Europa pero que también y muy frecuentemente eran diferentes entre sí. El concepto de cultura entonces representa, en un sentido muy amplio, las cualidades de cualquier grupo humano específico que son pasadas de una generación a otra.

En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Otra definición establece que la cultura es el conjunto de informaciones y habilidades que posee un individuo. Para la UNESCO, la cultura permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo: a través de ella, el hombre discierne valores y busca nuevas significaciones.

Kotter y Heskett (1992) piensan en la cultura organizacional en dos niveles que difieren en términos de visibilidad y de la resistencia al cambio. En un nivel más profundo y menos visible, la cultura hace referencia a los valores que las personas de un mismo grupo comparten y que tiende a persistir en el tiempo aun cuando esos miembros del grupo cambien. La noción de que es lo importante en la vida cambia de organización a organización, algunos se preocupan más por los ingresos, en otras en la innovación tecnológica o en el bienestar de los empleados. En este nivel la cultura es extremadamente difícil de cambiar, básicamente porque los valores que unen a la gente son más inconscientes que conscientes.

---

<sup>24</sup> Kotter y Heskett. Corporate Culture and Performance. (1992)

Asimismo, los autores hablan de un nivel más visible donde la cultura es representada por patrones de comportamiento o estilos organizacionales donde los nuevos empleados son alentados a seguir el ejemplo de los empleados con mayor antigüedad. Algunos ejemplos son equipos de trabajo donde trabajar hasta largas horas es la norma, organizaciones donde el código de vestimenta es más relajado que en otras, donde el horario de almuerzo se respeta a rajatabla, etc.



*Figura 3.* La cultura puede presentar Niveles de Visibilidad que también están correlacionados con la resistencia al cambio, donde mayor visibilidad implica menor resistencia al cambio y viceversa. Fuente Kotter & Heskett, 1992.

Aún cuando se define cultura organizacional en singular, las compañías pueden presentar múltiples culturas usualmente asociadas a diferentes grupos funcionales y locaciones geográficas. Aún en una relativamente pequeña sub unidad podrían encontrarse sub culturas. Una compañía grande podría tener cientos de estas micro-culturas dentro de la misma organización. (Louis 1986)<sup>25</sup>

La cultura organizacional puede ser muy estable en el tiempo, pero nunca es estática. Las crisis algunas veces pueden forzar a un grupo a reevaluar algunos valores y prácticas. La salida de miembros claves, nuevos empleados,

<sup>25</sup> Louis, Meryl. Sourcing Workplace Cultures: Why, When and How. (1986)

diversificación del negocio, expansión geográfica entre otros pueden debilitar o cambiar la cultura. (Schein 1986)<sup>26</sup>



*Figura 4.* Patrón Común del Surgimiento de las culturas organizacionales. Las organizaciones en general muestran este comportamiento en el desarrollo de sus culturas. Fuente: Kotter & Heskett, 1992.

Las organizaciones poseen culturas porque se dan las condiciones ideales para su creación. En la figura anterior los autores Kotter y Heskett (1992) se basan en los estudios de Schein(1986), entre otros para mostrar los patrones de comportamiento que derivan en la creación de dicha cultura. Cuanto más tiempo pasen juntos, cuanto mejores sean los resultados obtenidos en la resolución de problemas y cuanto más exitosa sea de la compañía, más tenderán en arraigarse tales costumbres generando así la cultura organizacional.

### 2.2.2. Aspectos más importantes de la cultura organizacional

Hoy en día el término cultura organizacional es usado ampliamente en el ambiente corporativo. Es bien sabido que la cultura organizacional es un aspecto muy importante en la salud y la performance de la compañía. Aun

<sup>26</sup> Schein, Edgar. Organizational Culture and Leadership. (1986)

cuando el significado de cultura organizacional es aceptado como las cualidades de un grupo que se transmiten en el tiempo como Kotter y Heskett(1992) señalan en el punto anterior, aun quedan por resolver algunas cuestiones importantes como establecen Flamholtz y Randle (2011)<sup>27</sup>:

- ¿Qué es realmente la cultura organizacional?
- ¿Cómo se manifiesta?
- ¿Es importante?
- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales de la cultura organizacional?
- ¿Cómo puede ser manejada?
- ¿Cuáles son las herramientas disponibles?

Los autores señalan que el concepto de cultura organizacional aun cuando posee diferentes definiciones, posee un punto central basado en los valores de la organización, llegan a mencionar que cuando se refieren a la cultura organizacional piensan en la "personalidad" de la compañía como si fuese un individuo. Cada empresa, no importa el tamaño, posee una cultura propia que influencia cómo se comportan las personas en el ámbito laboral. La cultura organizacional se manifiesta en todos los aspectos como ser performance individual, manejo de clientes, innovación, formas de comunicación, manejo de las inversiones, etc.; y en todas las cosas como ser la decoración de las oficinas, mensajes corporativos o cartelera.

Se cree que la cultura organizacional es importante por la hipótesis de que la cultura impacta en la performance de la empresa. La idea detrás de esta hipótesis subyace en los siguientes aspectos:

- La cultura afecta a la obtención de resultados y alcance de objetivos.
- Puede ser una fuente de competencia estratégica.
- Es lo que une a las personas.
- Afecta la performance financiera.
- La cultura organizacional es un factor más importante que elegir un socio estratégico en una transacción de M&A.

---

<sup>27</sup> Flamholtz y Randle. Corporate Culture: The ultimate strategic asset. (2011)

Flamholtz y Randle (2011) establecen que existe una relación entre la cultura y la performance financiera. Su teoría muestra que la cultura es parte de las piedras fundamentales que favorecen tal performance.



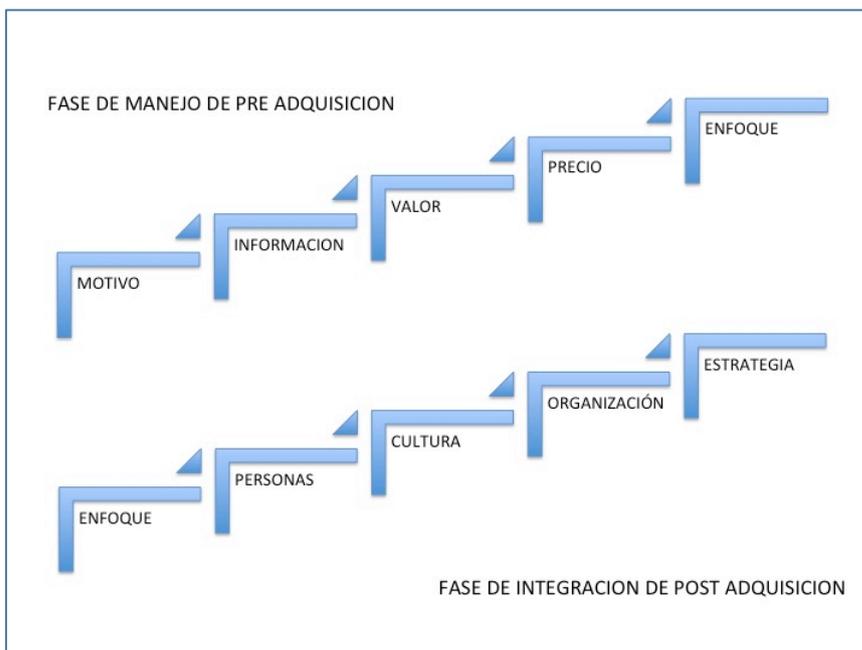
*Figura 5.* Se definen como piedras fundamentales a todos aquellos factores que colaboran con el éxito de las organizaciones. La cultura organizacional es considerada una piedra fundamental y por eso es tan importante considerarla en un proceso de Fusión y Adquisición. Fuente: Flamholtz y Randle, (2011).

No existen dudas al respecto de que la cultura organizacional es uno de los factores principales en el éxito o fracaso de una fusión/adquisición. Tanto Kotter y Heskett(1992), como Flamholtz y Randle (2011) afirman que existen demasiados ejemplos de fusiones/adquisiciones que no fueron exitosas debido a la inconsistencia cultural entre las compañías involucradas. Estos últimos autores citan como ejemplo "el colosal fracaso en la fusión entre América On Line (AOL) y Time Warner atribuible a la diferencia cultural entre una compañía de Silicon Valley y una empresa tradicional de entretenimientos de Nueva York". El choque cultural en estas instancias es inevitable.

## 2.3. Período de Post Adquisición

Las adquisiciones de empresas se han transformado en una estrategia crucial en el mundo corporativo. Aunque algunas de estas transacciones de M&A han sido poco exitosas en cuanto a la generación de valor para los accionistas o en la creación de sinergias, continua siendo el instrumento más común a la hora de llevar a cabo reestructuraciones o expansiones.

En un trabajo sobre la industria de la Hospitalidad Kim y Olsen de 1999<sup>28</sup> establecen un marco para el manejo exitoso de una adquisición. Dentro del mismo separan la fase de pre-adquisición frente a la de post-adquisición y cuales son las 10 dimensiones que se incluyen en las mismas.



*Figura 6.* Marco para el Manejo de una Adquisición exitosa. Fases de los procesos de pre y post adquisición. Orden de los factores según las diez dimensiones de Kim y Olsen. Fuente: Kim y Olsen (1999).

<sup>28</sup> Kim y Olsen. Managing the Corporate Acquisition Process for Success. (1999)

### 2.3.1. Fase de Manejo de Pre Adquisición

Kim y Olsen detallan en su trabajo de 1999 que una vez que las organizaciones revelan sus motivos de fusión o adquisición es necesaria la preparación para el proceso de pre adquisición. Los factores que van a facilitar la integración en la próxima etapa se enunciaron en el gráfico de la Figura 6. La performance en la fase de integración será más exitosa cuanto mayor trabajo de preparación se dedique a dichos factores.

#### 2.3.1.1. Información

El éxito de la adquisición dependerá en cuan efectiva es la evaluación de las sinergias potenciales resultado de la fusión/adquisición. El relevamiento de información es crítico, debe ser preciso, extenso y cubrir los aspectos necesarios en cuanto a finanzas, sistemas, tecnologías, mercados y cultura organizacional. Kim y Olsen, citando un trabajo de Salter y Weinhold de 1979<sup>29</sup>, afirman que frecuentemente los compradores sobrevalúan el valor de las empresas objetivo y subestiman el costo que se genera en la realización de las sinergias buscadas con la fusión/adquisición.

#### 2.3.1.2. Valor

El objetivo final de una fusión/adquisición es generar valor. El valor de la adquisición usualmente depende de cierto nivel de cash flow, el cual lleva a la maximización de beneficios de los accionistas de la compañía. Los beneficios obtenidos en la adquisición de una compañía podrían resumirse en estos puntos:

---

<sup>29</sup> Salter y Weinhold. Diversification Through Acquisition. (1979)

- Incremento de la participación de mercado,
- Incremento en la capacidad de ofrecer nuevos productos/servicios,
- Mejora de la eficiencia de distribución de recursos,
- Economías de escala,
- Incremento de los activos,
- Incremento del conocimiento.

### 2.3.1.3. Precio

La negociación y determinación del precio de la adquisición posee un gran impacto en los resultados de la firma adquirente. En general el valor de compra es decidido en base a la posición competitiva de la empresa a adquirir en su propia industria. A diferencia de otros tipos de inversión, en una transacción de M&A, se paga una prima por sobre el valor de mercado. Esta prima debería ser menor que el valor estimado de las sinergias a generar producto de la fusión/adquisición (Rappaport 1998)<sup>30</sup>.

### 2.3.1.4. Enfoque

En esta etapa el enfoque estará definido en el acercamiento a la compañía objeto de la fusión/adquisición y a los procedimientos utilizados para concretar la transacción. Kim y Olsen citando a Datta, Pinches y Narayanan en un trabajo de 1992<sup>31</sup>, nos indican que existen algunos factores adicionales a tener en cuenta que pueden condicionar la creación de valor, a saber: cantidad de oferentes, enfoque de estos oferentes (estilo de take-over, fusión, etc.), método de pago, tipo de adquisición y/o regulación.

## 2.3.2. Fase de Integración Post Adquisición

*“La falta de atención a los problemas potenciales de la fase de integración post adquisición parece reflejar la dificultad de reconocer que el proceso en si mismo es parte del problema”* (Jemison y Sitkin 1986)<sup>32</sup>.

<sup>30</sup> Rappaport, A. Creating Shareholder Value. (1998)

<sup>31</sup> Datta, Pinches y Narayanan. Factors influencing wealth creation from Mergers and Acquisitions. (1992)

<sup>32</sup> Jemison y Sitkin. Acquisitions: the Process can be a problem. (1986)

### 2.3.2.1 Enfoque

En esta etapa el enfoque hace referencia al estilo de adquisición. Kim y Olsen, (1999) citan a Napier de 1989<sup>33</sup> en la identificación de tres estilos de fusiones/adquisiciones. La primera es una fusión extensiva donde el comprador permite que la compañía objetivo mantenga su posición de gerenciamiento independiente aun después de la fecha de cierre. La segunda es una fusión colaborativa donde ambas compañías integran completamente las operaciones, los activos y la cultura para obtener beneficios en la sinergia esperada de la fusión. El tercer y último estilo en el trabajo de Napier (1989), es el rediseño total de la organización resultante de la fusión, siendo no solo una nueva entidad legal si no que también se establecen nuevos valores y prácticas de gerenciamiento en conjunto para la nueva compañía.

### 2.3.2.2 Gente

Algunos estudios identifican que un proceso de M&A genera stress en los empleados de la firma objetivo, así como perdida de productividad. La falta de autonomía genera un efecto negativo en la performance de la fase de post adquisición. Los problemas de comunicación son la fuente principal de conflicto entre ambas partes y responsable del fracaso de la parte humana del proceso de fusión/ adquisición.(Begley y Young, 1994)<sup>34</sup>

En función de capturar los beneficios de las sinergias esperadas en la fusión/adquisición, la empresa adquiriente deberá establecer y ejecutar una estrategia de comunicación para mantener un ambiente de trabajo estable y amigable. La gente tiende a mostrar resistencia al cambio y falta de confianza durante los procesos de M&A. Para resolver estos problemas Kim y Olsen, citando a Kotter y Schlesinger de 1979<sup>35</sup>, recomiendan comenzar las comunicaciones de forma explícita con los empleados de la firma objetivo inmediatamente después de que la fusión/adquisición es anunciada públicamente.

---

<sup>33</sup> Napier, N. Merger and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes: a review and suggested typology. (1989)

<sup>34</sup> Begley y Young. Enlisting personnel of the target to combat resentment. (1994)

<sup>35</sup> Kotter y Schlesinger. Chosing Strategies for Change. (1979)

### 2.3.2.3 Cultura

El choque cultural/distancia puede tener un rol crítico en la fase de post adquisición. En las adquisiciones corporativas, algunas áreas de la cultura organizacional se verán afectadas, incluyendo el compromiso de los empleados a cooperar durante el proceso de integración. Si las compañías no son compatibles culturalmente, ésto podría considerarse como un factor destructor de valor. Es importante destacar que según un estudio de Pablo de 1994<sup>36</sup>, las compañías de servicios tienden a valorar más la compatibilidad cultural que aquellas manufactureras. En la fase de post adquisición, el alineamiento entre los estilos de liderazgo y la cultura de las organizaciones involucradas tiene un impacto crítico en la performance de la post adquisición.

### 2.3.2.4 Organización

En virtud de mejorar la distribución de recursos de las firmas integradas, es esencial una estructura organizacional rediseñada. Este nuevo diseño, debe ser establecido tan pronto como sea posible después de la fecha de cierre. Cuando la nueva compañía producto de la fusión/adquisición esté bien reorganizada puede obtener rápidamente economías de escala y eliminar redundancias en la distribución de los recursos capturando las sinergias esperadas. La utilización de la tecnología y los sistemas de información han crecido enormemente, lo que hace de suma importancia que en el proceso de pre adquisición se preste atención a las redes de información e infraestructura de la compañía a ser adquirida. (Kim y Olsen, 1999)

### 2.3.2.5 Estrategia

Es necesaria la redefinición y/o reinención de la estrategia de la nueva empresa fusionada/adquirida para un mejor alineamiento de los objetivos de largo plazo. Según Smith y Hershman (1997)<sup>37</sup> es esencial realizar un alineamiento de la visión, los procesos operativos y los sistemas rápidamente después de la fecha de cierre, donde la estrategia operativa debe dejar

<sup>36</sup> Pablo, A. Determinants of Acquisition Integration Level: a decision making perspective. (1994)

<sup>37</sup> Smith y Hershman. How M&A fits into Real Growth Strategy. (1997)

asentado claramente como la nueva firma queda posicionada en la cadena de valor del negocio. La nueva firma debe poder mejorar la competitividad en virtud de obtener los beneficios producto de la sinergia obtenida en la fusión/adquisición.

### 2.3.3 Puntos de Decisión en las nueve dimensiones del proceso de Adquisición

En resumen, Kim y Olsen, (1999) identificaron las dimensiones cruciales en el manejo del proceso de fusión/adquisición y los factores correspondientes que pueden llevar al éxito al proceso en su totalidad. Para facilitar la identificación de los mismos se muestran a continuación los puntos de decisión en cada dimensión expuesta.

Tabla 1  
*Puntos de decisión en nueve de las dimensiones del proceso de adquisición.*  
 Fuente: Kim y Olsen (1999).

Dimensión	Puntos de decisión
	<b><i>Fase de manejo de Pre Adquisición</i></b>
<b>Información</b>	Información necesaria para la compra de la empresa objetivo
<b>Valor</b>	Cuál debe ser el valor de la transacción
<b>Precio</b>	Extensión de los recursos financieros, definición de la prima
<b>Enfoque</b>	Contenido y definición de la relación de adquisición, estilo
	<b><i>Fase de Integración Post Adquisición</i></b>
<b>Enfoque</b>	Prácticas de Transición
<b>Gente</b>	Manejo efectivo del componente humano, comunicación
<b>Cultura</b>	Manejo efectivo de la integración, definición de la nueva cultura
<b>Organización</b>	Construcción de una nueva organización
<b>Estrategia</b>	Definición de la estrategia conjunta de largo plazo

## 2.4. Choque Cultural en el Proceso de M&A

La firma del contrato de fusión/adquisición en la fecha de cierre es el comienzo de la actividad de M&A no el final. Aquí es donde comienza el arduo trabajo de integrar dos organizaciones dispares.

Según un informe del Boston Consulting Group de 2015<sup>38</sup>, los inversores esperan que existan costos de sinergia de al menos 12 a 24 meses después de la fecha de cierre. Cuanto más se tarde en la integración entre las compañías afectadas, más probable que las gerencias y el directorio se distraigan, que las sinergias potenciales no se alcancen y que el personal clave empiece a irse de la compañía.

Los compradores suelen creer que después de que pasa la fecha de cierre y se firma el contrato de fusión/adquisición, las dos organizaciones de alguna manera se van a integrar y que rápidamente se vuelve a la “normalidad” con muy poco esfuerzo. Pero la fase de post adquisición del proceso de M&A sin una preparación adecuada puede ser fatal para la nueva organización. Dos compañías no se fusionan si las gerencias de ambas organizaciones no se coordinan y trabajan juntas. El problema es que aun cuando una de las partes posea experiencia previa, no existe una integración igual a otra.

*“El mejor truco para que la fusión/adquisición sea exitosa es conseguir que los objetivos, aspiraciones, planes y motivaciones de los empleados de la compañía absorbida estén alineados con aquellos de la nueva organización.”*  
(Snow 2011)

### 2.4.1. Impacto en el Individuo

La actividad de fusiones y adquisiciones se ha incrementado en los últimos años, pero para aquellos involucrados durante este proceso en la compañía en la que trabajan es un evento extraordinario y desestabilizador en sus vidas y requiere un gran poder de adaptación y ajuste desde lo personal. Se ha demostrado que una fusión genera tanto estrés como comprar una casa, la ejecución de una hipoteca o la muerte de un amigo cercano (Cartwright y Cooper 1996)<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> BCG. The Art of Successful Acquisition. How BCG supports M&A strategy and target search. (2015)

<sup>39</sup> Cartwright y Cooper. Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures. (1996)

Un proceso de fusión/adquisición es diferente de cualquier otro proceso de cambio organizacional por tres motivos: la velocidad del cambio, la escala y la incertidumbre. Asimismo las fusiones difieren de las adquisiciones en cuanto a la velocidad en la cual el cambio y la integración se presentan una vez pasada la fecha de cierre. Realizada una adquisición, el comprador se moverá inmediatamente para imponer sus sistemas de control, comunicación, etc. Durante una fusión, las partes involucradas funcionarán como entidades separadas por un tiempo considerablemente mayor al de una adquisición aún después de haber sido anunciada la fusión.

Las fusiones/adquisiciones pueden ser transacciones meramente financieras para aquellos detrás del proceso, pero para los empleados, representa un evento significativamente emocional y estresante en sus vidas.

Cartwright y Cooper (1996) citan un trabajo de Philip Marvis (1985)<sup>40</sup> donde se muestra que el comportamiento de los empleados se puede tipificar en las siguientes cuatro etapas:

**Etapas 1: Descreimiento y Negación.** La primera reacción del empleado es entrar en shock. Se niega la ocurrencia de la fusión/adquisición aún frente a los rumores o al anuncio formal de la misma. Los empleados se auto convencen de que no existirán cambios.

**Etapas 2: Enojo, Rabia y Resentimiento.** Cuando la realidad se hace más evidente, el shock y descreimiento se reemplazan por enojo y resentimiento hacia aquellos que se consideran responsables.

**Etapas 3: Negociación Emocional que comienza con enojo y termina en depresión.** Miedo e incertidumbre sobre el futuro del empleo se empiezan a manifestar y el enojo se transforma en depresión. El Individuo se enoja consigo mismo por no haber tenido la habilidad de anticipar el evento y resiente el compromiso y la lealtad invertida en la compañía.

**Etapas 4: Aceptación.** Finalmente el individuo se da cuenta que no hay retorno al pasado y acepta que debe afrontar la nueva situación. Hasta que no exista aceptación de que cualquier intento de negar o resistir la situación es improductiva, no se desarrollará una aproximación positiva a la solución del problema.

---

<sup>40</sup> Marvis, Phillip. Negotiations After the Sale. (1985)

David Schweiger (2002) muestra luego de entrevistar a más de 150 empleados de una fusión amigable, que a corto plazo los empleados muestran preocupación en cinco aspectos:

- Pérdida de la identidad.
- Falta de información e incremento de la ansiedad.
- Sobrevivir se transforma en una obsesión.
- Pérdida de talentos.
- Repercusiones en la familia.

La fusión/adquisición marca el final de la organización tal y como los empleados la conocen; la falta de información en cuantos a las perspectivas de desarrollo de carrera en la nueva organización, sistema de recompensas, cambios de roles, etc., generan un estado de ansiedad en las personas frente al proceso de cambio organizacional; mantener el status, prestigio y poder se convierten en una prioridad frente al miedo de exponer cualquier indicio de vulnerabilidad durante el proceso de post adquisición; además de la pérdida de los puestos de trabajo redundantes, muchos empleados deciden dejar la compañía y los que se quedan suelen estar enojados debido por la pérdida de conocimiento y a la gran carga de trabajo que estas renuncias representan; por último la ansiedad que genera el proceso en sí mismo, la gran carga horaria y la incertidumbre de no saber si en el futuro se va a contar o no con un puesto de trabajo en la nueva organización, terminan repercutiendo en el ámbito familiar.

Cartwright y Cooper (1993) en un extenso trabajo sobre el estrés ocupacional conceptualizan fuentes potenciales de estrés provenientes de seis áreas como se muestra en el cuadro a continuación:



*Figura 7.* Fuentes de Estrés Ocupacional. Las seis áreas de donde puede surgir el estrés en un proceso de fusión y adquisición. Fuente: Susan Cartwright y Cary Cooper (1993).

Se vea a la fusión/adquisición como una amenaza, una oportunidad o una situación con cero impacto en el futuro laboral, el evento en sí mismo va a ser considerado como importante por prácticamente todos los empleados. Y aunque la situación va a ser más importante para aquellos que posean más años en la compañía, los sentimientos son volátiles durante el proceso de pre adquisición y las etapas iniciales de la integración y no sirven como predictores de la actitud del empleado a largo plazo.

### 2.4.2. Diagnóstico de las diferencias más importantes encontradas

Para muchas fusiones/adquisiciones, el problema más importante es la cultura. No existen dos compañías con la misma cultura de negocios, y si a eso le sumamos las diferencias culturales asociadas a la geografía, tales discrepancias pueden exacerbarse aún más.

Pero, ¿qué son estas diferencias culturales, y cómo se manifiestan tanto en los negocios como en el proceso de integración de las compañías? Según Snow (2011) las diferencias culturales pueden ir más allá de las diferencias simples y

obvias. Pueden verse en: maneras de comunicarse, distancia al poder, resolución de problemas o el sentido de la urgencia entre otras, son algunas de las diferencias que hacen difícil el proceso de integración cultural frente a una fusión/adquisición.

Cartwright y Cooper de 1993 mencionan que una buena manera de acercarse a la diferencia entre culturas organizacionales es el trabajo de Harrison de 1972<sup>41</sup>. Este autor sugiere que existen cuatro tipos principales de cultura organizacional, siendo estas *Poder*, *Rol*, *Tarea/Conclusión* y *Persona/Soporte*.

- **Culturas de Poder:**

La centralización de poder es el atributo más importante en este tipo de culturas. Se hallan más comúnmente en empresas pymes porque la centralización de poder es muy difícil de sostener cuando la organización crece. Aún así algunas grandes compañías también presentan estas características donde la centralización de poder se encuentra en individuos muy carismáticos líderes de unidades de negocios, de conocimientos específicos, etc. El poder de decisión es individual más que grupal y esto podría verse como una ventaja porque da más velocidad de respuesta y las decisiones están más bien basadas en la intuición y en el éxito de situaciones similares del pasado que en el razonamiento lógico. La motivación de las personas se basa en la lealtad al jefe o en el miedo a las represalias. Los premios y beneficios están basados en las preferencias personales del individuo que concentra el poder y son otorgados como muestra de lealtad más que por habilidad. En este tipo de cultura es esencialmente autocrática y no presenta demasiados desafíos a los empleados, por lo cual es frecuente la moral baja y la sensación de impotencia.

- **Culturas de Rol:**

La cultura de rol es sinónimo de burocracia, sus principios se basan en la lógica, la racionalidad y el alcance de la máxima eficiencia. La visión de la compañía sobre sí misma es más una colección de roles a ejecutar que una colección de gente/personalidades. Este estilo de cultura es más frecuente en grandes organizaciones con trabajo especializado tanto en el sector

---

<sup>41</sup> Harrison, Roger. How to describe your Organizations Culture. (1972)

privado como en el público. En estas organizaciones el trabajo se realiza en base a la biblia corporativa (manual de procedimientos). Los roles y responsabilidades están bien definidos y bien delimitados. Un buen empleado es aquel que reconoce los protocolos y se atiene a las reglas. El poder tiende a ser jerárquico y se deriva de la posición del rol en la organización. Este tipo de organizaciones suelen ser muy conscientes del status y frecuentemente genera que los diferentes departamentos compitan entre sí. Asimismo, estar en los estratos superiores de la organización significa menor acceso a los empleados. Estas organizaciones son mejores en épocas de estabilidad pero son muy lentas frente a períodos de cambios. Si encontraron la respuesta al éxito suelen arraigarse a esta en toda situación. Ofrecen seguridad y predictibilidad al individuo, pero no son ámbitos donde se favorezca la innovación o la toma de riesgo.

- **Culturas de tarea/conclusión:**

Lo que predomina es el énfasis en terminar las tareas y la energía se focaliza en tener los recursos y las habilidades para poder llevar adelante tales tareas. Es muy común en start ups, especialmente en compañías tecnológicas. Es una cultura de trabajo en equipo donde el compromiso a terminar la tarea genera empatía y compañerismo. La especificidad de la tarea a completar es lo que establece como se trabaja más que el status o las reglas formales. Lo importante es que se logra y no cómo se logra. Los empleados son muy autónomos, el sistema de trabajo es extremadamente flexible. El control en este tipo de culturas es justamente un problema por la ausencia de reglas formales y en tiempos de crisis terminan derivando en culturas de rol.

- **Culturas de Persona/Soporte:**

En este tipo de culturas la característica más sobresaliente es el igualitarismo. La estructura es mínima, se valora el crecimiento y el desarrollo de los miembros de la organización. La información, la influencia y la toma de decisiones se comparten. Es común en cooperativas u organizaciones sin fines de lucro más que en empresas comerciales.

Continuando con el trabajo de Cartwright y Cooper de 1993, si existen entonces 4 tipos básicos de culturas, entonces existen 10 posibles combinaciones que puede tomar la fusión/adquisición:

- Poder con poder
- Poder con Rol
- Poder con Tarea
- Poder con Soporte
- Tarea con Soporte
- Rol con Rol
- Rol con Tarea
- Rol con Soporte
- Tarea con Tarea
- Soporte con Soporte

Solo cuatro de las 10 combinaciones presentan fusión/adquisición entre culturas similares. Entonces la probabilidad de ocurrencia para la integración entre dos compañías con culturas diferentes es muy alta. Una vez identificado el estilo de las culturas de ambas partes se debe considerar el grado de similitud/diferencia entre ellas.

### **2.4.3. Problemas asociados al choque cultural**

En virtud de poder predecir mejor si la combinación de las compañías va a resultar en un buen “matrimonio cultural” además de analizar las diferencias entre las culturas se debería considerar la potencial respuesta de los empleados de la empresa adquirida. Cuando dos organizaciones se integran, el resultado inicial es un choque cultural. El efecto de este choque puede ser poco placentero y extremadamente perturbador, dependiendo de que tan atractiva o no sea para los empleados de la empresa adquirida la cultura externa frente a la propia. Cuanto más disimiles sean las culturas, mayor el choque y el shock. Si los empleados consideran que la nueva cultura va a ser impuesta más que integrada a la propia, peor es la situación. Aún cuando las culturas sean similares, esto no significa que los empleados lo reconozcan inmediatamente.

Pritchett con la colaboración de otros (1997)<sup>42</sup> menciona que el término cultura corporativa puede sonar a un concepto amorfo, pero que su influencia es grande. En escenarios de fusión/adquisición donde culturas diferentes colisionan, los empleados se encuentran en la situación de que el

---

<sup>42</sup> Pritchett y otros. After the Merger: The authoritative guide for Integration Success. (1997)

comportamiento aceptado ya no es el recompensado o aprobado, si no que hasta puede ser castigado. Las prioridades se desdibujan, aparecen inconsistencias entre lo nuevo y la antigua manera de hacer las cosas. El choque cultural a pleno. La gente primero se siente confundida, luego frustrada, por último se muestran resistentes al cambio.

En algunas circunstancias, los compradores pueden permitirse el lujo de que la empresa adquirida se mantenga independiente, pero en la mayoría de los casos donde se buscan sinergias mediante economías de escala, integraciones verticales, es necesario reconciliar las diferencias entre las culturas y llevar a cabo la integración. Pero la estrategia de acercamiento debe focalizarse primero en entender esas diferencias y luego en cerrar aquellos puntos en donde son disimiles.

Según Pritchett (1997) el estremecimiento de la organización frente a una fusión/adquisición no es ni peculiar ni un fenómeno único, es simplemente una manifestación de la naturaleza humana. La dinámica que se da en este proceso puede ser anticipada teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- **Ambigüedad:** el clima de ambigüedad es la primera manifestación en el ambiente de trabajo una vez anunciada la fusión/adquisición. Los empleados sienten que existe un vacío de información, hay una desconcertante falta de claridad en cuanto al futuro corporativo y la gente se empieza a preguntar que rol tendrán en la nueva organización. Esta ambigüedad se basa en dos proposiciones la primera es que la alta gerencia debe mantener confidencialidad en la información que da y segundo en que ellos mismos muchas veces no cuentan con las especificaciones o ramificaciones que tendrá el proceso. Los empleados que gustan del orden, la estructura, sentido de la dirección o una cadena de mandos bien definida, se sienten peligrosamente a la deriva durante el proceso de integración.
- **Confianza debilitada:** el anuncio del plan de fusión/adquisición provocará que ambas partes se muestren cautelosas y menos confiadas. La razón detrás de esto es que la comunicación suele ser abrupta y shockeante, los empleados consideran que la alta gerencia sabe más de lo que dice, implícitamente saben que el camino estará lleno de sorpresas. Aquellos que podrían haber dado a la compañía el beneficio de la duda, se muestran

escépticos. La confianza se debilita por la falta de comunicación y empatía en el proceso.

- **Auto preservación:** con los niveles de confianza por el piso, las personas se ponen a la defensiva, algunos de una manera más agresiva buscan generar un apalancamiento con el conocimiento específico para posicionarse estratégicamente en una posición con mayor status y prestigio. Otros adoptarán un perfil bajo y se esconderán hasta que termine el proceso. Otros calculan que la mejor manera de sobrevivir será no ofendiendo, se mueven de la línea de fuego y esperan a que el destino les sonría. Como sea la auto-preservación resultará en muchas agendas ocultas. Para la alta gerencia es muy difícil predecir qué harán los empleados y qué los motiva. El comportamiento de los mismos dista mucho de ser racional o lógico y más bien guiado por motivos ocultos.

Tanto Pritchett (1997) como Cartwright y Cooper (1996) coinciden en los efectos negativos en el comportamiento de los empleados.

- **Deterioro de la comunicación:** los rumores y el boca en boca son constantes, frecuentemente aumentados en cada ocasión, la realidad se distorsiona por completo. Los problemas se emocionalizan y esto contribuye aun más a la distorsión de la realidad. Durante el proceso de fusión/adquisición los canales de comunicación se hacen más complejos y mayores, pero aun así queda gente fuera de estos involuntariamente. Lo peor de los problemas de comunicación es que no se mantienen como tales si no que generan efectos secundarios y estos deben ser atendidos.
- **Caída de la Productividad:** cuando la auto-preservación es la motivación del empleado, se muestran menos dispuestos a la toma de decisiones o a la toma de riesgo en sus acciones. Todo el mundo se muestra más cómodo en el error por omisión que por acción. Los empleados prefieren no hacer nada a hacer algo mal. La caída de la productividad se puede atribuir a la resistencia al cambio, la gente simplemente desconoce o no entiende que cambios se requieren.
- **Ausencia de trabajo en Equipo:** otra vez el sentido de auto-preservación prima en el proceso de integración. Se evapora el sentido de pertenencia y del trabajo de equipo dado el clima de incertidumbre preponderante.

- **La lucha de poderes genera desorden:** la red de poder en el mejor de los escenarios es renegociada. En el peor escenario existirá una caída libre de las posiciones de autoridad y se generará una lucha por arraigarse a ellas. Muchas oportunidades de negocio se pierden o pasan desapercibidas porque la gerencia está preocupada por la lucha de poder desatada producto de la fusión/adquisición. Algunos proyectos perderán el fondeo requerido porque el sponsor ha perdido el poder, es una etapa de mucho esfuerzo tirado a la basura en muchos casos. Las relaciones jerárquicas se pueden ver desdibujadas o pobremente definidas y la cadena de toma de decisiones no es clara, se pone de manifiesto que el proceso de fusión /adquisición no es exitoso.
- **Falta de Compromiso:** si los objetivos no son claros, los empleados raramente mantienen las ganas de perseguir sus metas si los objetivos están fuera de foco. Si no existe un buen sentido de dirección, los recursos (personas, materiales, dinero y tiempo) serán subutilizados o gastados de manera incorrecta y no generarán los retornos esperados. Los empleados perciben que la compañía está más focalizada en la performance financiera más que en el bienestar colectivo.
- **Los Empleados se van:** el grado de ocurrencia de este problema estará atado a la naturaleza de la fusión/adquisición. Cuanto más agresiva sea la adquisición, más rápido la gente tomara la decisión de irse y buscar nuevas oportunidades fuera de la compañía. Muchos no soportan la ambigüedad que puede generar el proceso de integración, otros ven que sus mentores se van y deciden seguirlos, otros estiman que sus puesto está duplicado y prefieren retirarse antes de pasar por el proceso, otros simplemente estiman que la cultura organizacional resultante de la fusión no es compatible con sus propios valores. Lo más importante de este problema es entender que es altamente contagioso. Cuando aquellas personas vistas como líderes naturales deciden dejar el barco, muchos legitiman la decisión y van tras ellos. Cada persona que se va representa en el colectivo más ajuste, más carga laboral para los que se quedan, una razón más para resentir el cambio.

El choque cultural no es otra cosa más que un período de confusión interna y de luchas continuas caracterizadas por diferencias en cómo hacer las cosas y cómo se habla de esas cosas. El resultado es una gran ineficiencia, pérdida de tiempo y recursos, y falta de claridad en los planes de acción y de la dirección de la compañía. Las diferencias observables del choque cultural en un proceso de fusión/adquisición son: cuáles son las creencias, qué es lo importante, qué es lo que se valora, qué se mide, cómo se debe tratar a la gente, cómo es el trabajo en equipo, cómo se toman las decisiones, y sobre todo cómo se comunica. Las diferencias de opinión, los desacuerdos y los suposiciones sobre como realizar la implementación de la estrategia de integración se manifiestan como un gran obstáculo. Es absolutamente crítica la claridad y la velocidad de acción en el proceso de integración. Pero lo más importante es la comunicación y el trabajo conjunto de ambas organizaciones, esto favorecerá a que el proceso sea lo menos agitado posible y para que se vea más transparente.

### 3. Cuerpo Empírico

El estudio de casos puede examinar una persona, un lugar, un acontecimiento, un fenómeno u otro tipo de tema de análisis con el fin de extrapolar temas clave y resultados que ayuden a predecir las tendencias futuras, iluminar problemas ocultos anteriormente que pueden aplicarse a la práctica y/o proporcionar un medio para comprender con mayor claridad un importante problema de investigación.

En las ciencias sociales y del comportamiento, el evento o incidente que representa el caso a estudiar suele estar limitado por el tiempo y el lugar, con un principio y un final claros y con una localización o posición identificable con respecto a su entorno.

En las próximas páginas se presentará un caso particular de adquisición/fusión con el fin de entender mejor el proceso de Integración, cuáles fueron los síntomas del choque cultural, qué herramientas se utilizaron para definir los aspectos comunes en ambas organizaciones y cómo esta situación afectó a las personas en ambas compañías.

El análisis de este caso deviene del propio interés del investigador en interiorizarse en el lado humano de un proceso de fusión/adquisición. El proceso de integración versus choque cultural como aproximación al efecto que tienen estas transacciones en las personas y como influye esto en las organizaciones.

Antes de comenzar este estudio, muchas preguntas se pusieron sobre la mesa entre las cuales cabe mencionar las que finalmente llevaron al enfoque elegido para esta tesis:

- En un proceso de fusión/adquisición, ¿cuál es la arista más sensible?
- ¿Qué áreas son las más afectadas en un proceso de integración general?
- ¿Qué es lo que ocurre en un proceso de integración? ¿quiénes se benefician? ¿quiénes se perjudican?
- ¿Cómo se define la cultura de una organización?

La motivación detrás de este estudio se basa en que la integración cultural no es algo que pueda esperar a que un trato de fusión/adquisición este cerrado,

es necesario adaptar el Due Dilligence incorporando un análisis cultural y un futuro plan de integración. El potencial choque cultural en cada fusión/adquisición no debería poner en riesgo la generación de sinergias necesarias para el éxito de la nueva organización si es tratado a tiempo.

El marco teórico presentado en los apartados anteriores fue meticulosamente seleccionado para sentar las bases sobre el caso que se presentará en las próximas páginas. Los resultados y las conclusiones son propias del investigador y se derivan de las observaciones e inferencias realizadas sobre el proceso mediante una serie de entrevistas con diferentes actores en ambas organizaciones involucradas.

## 3.1. Caso de estudio

Como se mencionara antes, este estudio trata sobre la integración cultural entre dos organizaciones luego de una adquisición. Por motivos de confidencialidad y de sensibilidad del tema, los nombres de las compañías y de los entrevistados se expondrá utilizando nombres de fantasía y no los verdaderos. De esta manera se busca preservar a los empleados, sus opiniones y observaciones, los cuales fueron parte del proceso de integración y aun continúan siendo parte de la organización.

### 3.1.1. La adquisición

El caso de estudio se desarrolla entre dos compañías multinacionales con respectivas sedes en Buenos Aires Argentina y casa central en Estados Unidos de Norteamérica. La particularidad de esta adquisición se da en que ambas organizaciones a las que vamos a llamar Alfa y Omega, siendo Omega la parte adquiriente, son competidoras en el segmento y ambas eran proveedoras del mismo cliente, en diferente locaciones, al que llamaremos Beta.

Un año antes de la adquisición de Omega a Alfa, Beta decide unificar sus centros de servicios compartidos en un solo proveedor con múltiples locaciones. Después de la licitación correspondiente, Omega gana la totalidad de la cuenta de servicios para Beta a nivel Global. Esto en Buenos Aires, significó para Omega la adquisición de una unidad de negocios de Alfa casi en su totalidad. En total el centro de servicios de Buenos Aires era un grupo de 430 personas divididas en dos grandes torres de procesos que a su vez se dividen en tres sub-procesos internos cada una.

Omega en su centro de servicios de Buenos Aires tenía 800 personas atendiendo diferentes clientes, la adquisición de Alfa significo un crecimiento inmediato del 50 por ciento.

La particularidad de esta adquisición se manifiesta en que se llevó adelante como un proceso de re-contratación. Todos los empleados de Alfa debían ser ofrecidos una posición por Omega como condición para mantener la cuenta en Buenos Aires. Otra de las condiciones era la adquisición de un edificio en las

cercanías de las oficinas de Alfa y no en las oficinas de Omega en el centro de la ciudad.

Para este estudio se tomaron en cuenta las dos grandes torres y sus subprocesos y las entrevistas se realizaron a gerentes, líderes de equipo y analistas sénior.

### **3.1.2. Las entrevistas**

Se realizaron 2 series de entrevistas en los 3 niveles. Una entrevista inicial y una posterior entrevista para aclarar puntos que podrían haber quedado inconclusos o necesitar una mayor profundidad. Para todas las entrevistas se utilizó la misma metodología. Se proveyó al entrevistado una serie de preguntas de antemano con los tópicos que se querían cubrir y durante la entrevista se dejó que la conversación fluya. Las notas de cada entrevista se completaban dentro de las 24hs posteriores y toda la información fue incluida sin importar la relevancia aparente o no de la misma. Los tópicos cubiertos están incluidos en el Anexo I.

### **3.1.3. El período de transición**

El anuncio sobre la adquisición se realizó en Agosto de 2012. El período de transición de una compañía a la otra tomó 9 meses.

Omega llevo adelante entrevistas con los 430 empleados de Alfa. Las mismas fueron conducidas por el departamento de Recursos Humanos en conjunto con gerentes y líderes de otras operaciones de Omega. El objeto de las mismas era conocer en mayor profundidad los perfiles de los empleados de Alfa y acercar de manera personalizada las ofertas de empleo. Este proceso duró aproximadamente un mes. No hubo despidos ni superposición de roles.

El traspaso de una compañía a la otra se hizo en dos etapas. La primera en Febrero de 2013 y el último grupo en pasar a Omega lo hizo en el mes de Abril del mismo año. Desde Febrero hasta Abril de 2013 la mitad del equipo eran empleados de Omega y la mitad de Alfa.

Para agregar complejidad a la situación, durante el período de transición, Alfa no podía contratar empleados nuevos para esta unidad de negocios. Los puestos que iban quedando vacantes producto de la tasa de renuncias natural de la industria eran contratados por Omega para trabajar en las oficinas de Alfa

hasta el traspaso a las nuevas oficinas. Estos empleados por motivos de confidencialidad de la información no tenían acceso a los espacios comunes en las oficinas de Omega como ser el restaurant del edificio o las zonas de descanso.

#### 3.1.4. Cultura

Tomando a Flamholtz y Randle (2011), podemos decir que la personalidad de cada compañía podría resumirse como sigue:

- **Alfa** es una organización centenaria, como tal es muy tradicionalista y burocrática. Lo importante está en los manuales de procedimientos y en una respuesta rápida y precisa al cliente. Los líderes no están accesibles para los empleados en general, la distancia al poder es muy grande. La toma de decisiones no es compartida. Los empleados se consideran “con la camiseta de la empresa”, la gente se muestra orgullosa de ser empleada de Alfa por la historia de la marca. Es una cultura donde sobresalen los especialistas o SME (de las siglas en inglés Subject Matter Expert, sujeto experto en la materia).
- **Omega** es una organización joven y muy dinámica. Orientada a los empleados y a la innovación. Mucho más competitiva desde lo individual, busca empleados más generalistas que tengan la capacidad de salir de un contrato a otro con períodos muy cortos de adaptación, esto es producto de su fuerte historia como sinónimo de compañía de servicios de consultoría. Lo importante pasa por las mejoras de procesos, el trabajo en equipo y la participación en diferentes iniciativas. Los talentos más jóvenes la ven como un lugar de paso donde aprender cómo es la vida corporativa y hacer currículum, para continuar sus carreras en otras organizaciones.

#### 3.1.5. Manejo de la Pre y Post Adquisición

Siguiendo el trabajo de Kim y Olsen(1999), para los períodos de Pre y Post Adquisición podemos decir que:

- Desde el punto de vista de la información necesaria que debía ser recolectada durante el período de pre adquisición, mucha fue inaccesible por razones legales antes de la fecha de cierre y durante el período de transición fue provista por Alfa de manera desorganizada, a destiempo e

incorrecta en el mejor de los casos. El departamento de Recursos Humanos de Alfa no tuvo participación en la transacción, lo que dificultó muchísimo las tareas planeadas por el departamento de Recursos Humanos de Omega, incluyendo la serie de entrevistas donde se realizaron las ofertas salariales a los potenciales empleados. No se realizó un Due Dilligence cultural en ninguna etapa.

- Durante el período de Post Adquisición, Omega intentó un estilo de trabajo colaborativo para fomentar una mejor integración, encontrándose con un estilo más bien indiferente desde el lado de Alfa. Las comunicaciones desde el lado de Alfa hacia los empleados eran nulas o muy pobres, lo cual llevo a Omega a tener que intervenir poniendo a disposición de los empleados de Alfa un mail genérico donde hacer consultas y entrevistas de seguimiento personalizadas para resolver cuestiones relacionadas con beneficios, etc. La resistencia al cambio era muy manifiesta en la mayoría de los empleados de Alfa producto de la incertidumbre generada por la ausencia de liderazgo e información proveniente de la organización. Otro factor importante para mencionar es el traspaso de información. Durante la integración de sistemas de tecnología surge el problema de que mucha información estaba en forma de correo electrónico entre Alfa y Beta y no podía ser trasladado como soporte, dificultando aun más la clasificación de datos y una auditoría extensa sobre que tipo de información estaba siendo compartida y que no. La estrategia de Omega para el manejo de su nueva unidad de negocios era muy clara, tomar los procesos existentes mejorarlos y hacerlos mucho más eficientes. La primera impresión fue un fuerte choque cultural por la evidente diferencia de estilos entre una organización y otra.

### **3.1.6. Choque Cultural**

Con respecto a las diferencias culturales, el análisis de las mismas estará centrado en los siguientes puntos: impacto en el individuo, diagnóstico de las diferencias y problemas asociados con el choque cultural. En este último apartado se buscará interpretar las apreciaciones sobre la confianza, estilos de liderazgo, valores, comunicación y ambiente laboral de ambas organizaciones.

Para comenzar con el **impacto en las personas** y volviendo al trabajo de Marvis(1985), citado en el marco teórico, el comportamiento observado en los empleados cuadra en las 4 etapas a saber: descreimiento y negación, para los empleados de Alfa, la unidad de negocios dedicada a brindar servicios a Beta era una batalla ganada o eso era el mensaje que habían tenido durante los meses que duro el proceso de licitación para la unificación de proveedores. La noticia de que Omega había sido la ganadora fue un shock. Pero no solo para los empleados de Alfa en Buenos Aires si no para los mismos empleados de Beta de la locación a la que se prestaba servicios. Las reuniones de trabajo eran una especie de despedidas múltiples donde tanto cliente como proveedor pensaban que no iban a volver a hablarse después de años de trabajar juntos; a esto le siguió la etapa de enojo y resentimiento donde se echó la culpa a aquellos directivos que no supieron vender a la casa central de Beta el buen trabajo en equipo de Beta con Alfa en los últimos años; aun cuando el mensaje de Omega fue desde el comienzo que todos aquellos que quisieran mantener sus puestos de trabajo iban a tener su lugar en la nueva organización, la incertidumbre generada por la falta de comunicación de Alfa hizo que muchas personas decidieran buscar nuevos horizontes en otras compañías o mismo dentro de Alfa, y aunque el porcentaje de aceptación inicial de traspaso fue mayor al esperado, el porcentaje de renuncias en los meses de transición y en el primer año y medio de integración no paro de crecer.

Con respecto a las **diferencias culturales**, en la siguiente lista se enunciarán aquellas encontradas evaluadas como más significativas:

- Los ambientes de trabajo eran muy diferentes. En los pasillos de Alfa las paredes estaban totalmente despojadas de carteles corporativos con la salvedad de algún que otro cartel con información del cliente o mapas. Por motivos de política interna de la compañía se trataba de mantener los escritorios lo más limpios posibles de objetos personales, fotografías o cualquier tipo de memorabilia. Cada escritorio estaba separado por un mueble alto que intentaba favorecer un ambiente libre de ruidos. En cambio en Omega las paredes son coloridas, los valores de la compañía se ven frecuentemente en la cartelería que es muy abundante. Los escritorios respondían al concepto de oficina abierta donde no se ven prácticamente cubículos individuales ni muebles que separen un escritorio de otro. Uno

entra a un piso de Omega y ve la extensión completa de gente y escritorios sin ningún obstáculo en el medio. La decoración es mucho mas cálida y en los escritorios se ven más objetos personales. En las paredes se ven gráficos de performance y herramientas visuales de tableros de control.

- El enfoque de cara al cliente en Alfa era principalmente de ejecución y respuesta. En clara consecución con el lema “el cliente siempre tiene la razón”. Si una persona era buena en su puesto se transformaba en un experto y era muy difícil la movilidad de la persona hacia otras posiciones si no era consensuado con el cliente. En Omega el enfoque es muy distinto. Las personas se mueven de rol constantemente empujadas por el dinamismo de la misma organización. Este fue un eje de choque tanto con los nuevos empleados provenientes de Alfa como con el mismo cliente Beta, que se enteraba de los cambios cuando estaban ocurriendo o después.
- En Omega la clave del éxito es la innovación, ser un experto deja de tener relevancia. La competitividad individual es mayor pero se requiere también mayor exposición a la colaboración con diferentes proyectos y al manejo de tareas múltiples.
- Con respecto a los valores, la diferencia mayor se da en un valor específico de Omega que esta totalmente ausente en Alfa y que hace referencia a la construcción hoy de una mejor compañía para el futuro, este valor promueve que las personas actúen como si fuesen los propios dueños de Omega, que se desarrollen personas constantemente y donde se colabore a mejorar las comunidades locales para tener un impacto positivo en una comunidad global.
- La diferencia más significativa encontrada fue la distancia al poder. En Alfa estaba mucho más concentrado según la jerarquía siendo más compatible con las Culturas de Poder o con las Culturas de Rol definidas por Harrison en 1972<sup>43</sup>. En Omega el poder se descentraliza más y se busca que las gerencias estén más accesibles a los empleados. Omega es compatible con las Culturas de Tarea/Conclusión, predomina el trabajo en equipo, la

---

<sup>43</sup> Ver apartado “Diagnostico de las diferencias mas importantes encontradas” de este documento y en How to Describe your Organizations Culture por Roger Harrison 1972.

buena administración de los recursos y el desarrollo de los skills adecuados para cada rol.

El que Alfa y Omega presentaran culturas a primera vista tan disimiles, llevó a un inevitable **choque cultural**. La primera impresión para los empleados de Alfa fue que estaban en las antípodas en cuanto a valores, manejo de procesos, gerenciamiento de equipos, manejo de comunicación y agenda, entre otras diferencias. El dinamismo de Omega les resultaba abrumador y a cada vuelta de la esquina se veía imposición no integración. En este caso el período de transición tan extenso no colaboró, los directivos de Alfa se mostraron distantes hacia los empleados de la unidad de negocios que iban a ser adquiridos por Omega. Cerraron los canales de comunicación, facilitando todo tipo de manejo de desinformación. También se mostraron reticentes en la facilitación de información necesaria para que Omega ponga sus sistemas en funcionamiento. En este sentido, continuando con el análisis de Pritchett de 1997<sup>44</sup> la organización se resintió mostrando los siguientes síntomas:

- Ambigüedad: la estructura de mando de vio resentida dado que no se sabía quienes iban a aceptar el traspaso a la nueva organización y cual sería la nueva estructura una vez finalizado el período de transición.
- Confianza: ambas partes desconocían el funcionamiento de cada organización, esto llevo a la generación de preconceptos y malas interpretaciones. Algunos gerentes provenientes de Alfa afirman que se sintieron expuestos a personas soberbias y esto los llevaba a cerrarse aún mas. Otros afirman que fueron expuestos a personas más frontales o de honestidad bruta y que eso generó la confianza que se requería para poder continuar con la integración. La ausencia total del departamento de Recursos Humanos de Alfa, la falta de comunicación de los directivos y la abrupta salida del Director asociado al equipo en Alfa, quizás fue para Omega una ayuda en el sentido de que pudieron ocupar espacios de dialogo que quizás no hubiesen accedido de ser Alfa mucho mas contenedora como organización frente a esta crisis. Todos los entrevistados manifestaron que la confianza es un valor muy importante para ellos, y también manifestaron que el proceso de integración genero muchas

---

<sup>44</sup> “Diagnostico de las diferencias mas importantes encontradas” de este documento y en After the Merger, Pritchett y otros 1997.

situaciones de desconfianza. Aunque también comentan que tales situaciones se fueron revirtiendo con el avance de la integración y el mayor conocimiento sobre el funcionamiento de la nueva organización.

- Auto preservación: cada empleado se vio en la situación de revisar la propuesta acercada individualmente con los beneficios y el salario a percibir en la nueva organización. Los gerentes no tenían información cierta de quiénes continuarían y quiénes no para volver a formar sus equipos. Muchos se fueron sin ni siquiera dar la oportunidad al adquirente de mostrar de que se trataba la nueva organización.

Autores como Pritchett (1997) y Cartwright y Cooper, (1996)<sup>45</sup> exponen que durante procesos de fusión/adquisición los empleados muestran comportamientos que producen efectos negativos en la nueva organización, en este sentido se pueden enumerar algunos de los efectos negativos que se vieron tanto durante la fase de transición como durante el proceso de integración a saber:

- Los rumores más comunes venían asociados a que una vez que Omega aprendiera el manejo de los procesos de Alfa, iba a trasladar las 430 posiciones a una locación más económica, aún cuando esto no era cierto era muy difícil de erradicar esta información.
- Asimismo, la productividad se vio afectada porque los nuevos empleados de Omega provenientes de Alfa se sentían sobrepasados por los nuevos procesos, los tableros de control, la diferencia de enfoque con respecto a Alfa inicialmente fue abrumadora. Se buscó mejoras de procesos desde el primer día y esto alimentaba aún más el rumor citado antes.
- Cabe mencionar que adicionalmente al visible cansancio de los empleados por la superposición de fechas de entrega internas y externas, el cliente Beta se resintió porque veían más errores en los entregables, lo que llevó al desarrollo un diario o log de problemas que había que presentar al cliente con las resoluciones, métodos de prevención e implementación de los mismos. Estos errores fueron atribuidos 100% a la fusión/adquisición.
- El ambiente laboral fue muy tenso en lo que duró la transición y el proceso de integración. Esto se debió entre otros factores, a que cambia el proceso

---

<sup>45</sup> Ver la sección de “Problemas Asociados al Choque Cultural” del presente documento, en Pritchett et al, After the Merger; y en Cartwright y Cooper, Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures.

de evaluación de Alfa a uno más competitivo desde lo individual en Omega. La exposición al manejo de gente para los analistas más senior es una variable nueva y muchos de ellos con un alto conocimiento técnico en sus roles no estaban acostumbrados a la misma. El proceso de evaluación se basa en una comparación de pares además de las propias competencias del individuo para su rol. Este proceso resintió aún más la confianza entre incluso los mismos miembros de la ex unidad de negocios de Alfa, que en lugar de hacer frente a la nueva situación como un equipo, se dividen más notablemente haciendo cada vez más notoria la diferencias de estilos entre las torres de procesos. La primera reacción frente a errores siempre era echarse culpas mutuamente en vez de trabajar juntos.

- En la alta gerencia la lucha de poderes se manifiesta por las diferencias de enfoque entre Alfa y Omega donde la nueva cultura es consenso y no centralización de poder.
- Aunque esta lucha de poderes se intentaba que no trascienda al resto de la organización, de todas maneras se permeó incluso hasta los nuevos analistas. La distinción entre “ellos” y “nosotros” se mantuvo en todos los niveles, incluso hasta muy avanzada la integración.
- Para finalizar durante el período de transición y durante la integración el porcentaje de renuncias se dispara y aún con varios mecanismos de retención en funcionamiento no se logra revertir la situación. Estas salidas son muy notorias en los mandos gerenciales medios y en los analistas con mayor experiencia dado que eran personas muy conocidas por Beta debido a ser expertos en sus áreas o por los años dedicados a la unidad de negocios.

### 3.1.7. Proceso de Integración

Como se mencionara en las páginas anteriores, el proceso de integración tuvo dos fechas de inicio dado que el grupo de Alfa se incorporó a Omega en dos etapas. Durante casi dos meses, la mitad del equipo era empleada de Omega y la otra mitad de Alfa. Esto se debió a un acuerdo con Beta dado que estaban en juego los entregables del primer trimestre y se prefirió no arriesgarse con debido a la puesta a punto de los sistemas informáticos en Omega.

Es muy importante en esta etapa de integración de Alfa a Omega volver a mencionar que por contrato, Omega debía proveer a los ahora ex empleados de Alfa, un lugar físico de trabajo próximo a la locación original y no en sus oficinas del centro de la ciudad. La integración de los empleados a las normas, enfoque y cultura de Omega se vio entorpecida por estar en una locación que muchos en Omega vieron como preferencial, con beneficios que eran exclusivos de esta unidad de negocios y con muy poca exposición a sus nuevos colegas, con lo que la generación de una nueva identidad como empleados de Omega se ve truncada por una imagen del resto hacia esta nueva unidad de negocios como los niños mimados de la organización y no como un grupo que tenía mucho para ofrecer en cuanto a talentos, conocimiento profundo de manejo de clientes globales, gestión de proyectos, etc.

Durante los primeros meses del período de integración, fueron muchas las situaciones que hicieron tambalear la performance del equipo proveniente de Alfa, siendo las más importantes la implementación del sistema de métricas estilo tablero de control y la adopción de la evaluación de performance individual que eran común en Omega y muy diferente de la que se había llevado a cabo durante los últimos años en Alfa antes del traspaso. Estas situaciones mostraron altos niveles de estrés especialmente en los mandos medios que llevo a la Alta Gerencia a replantearse que tipo de iniciativas se podrían llevar adelante para mejorar el clima laboral.

Se buscó determinar una identidad única con un proyecto que abarcaba técnicas como los focus groups, ferias en las diferentes locaciones donde los diversos contratos mostraban que tipos de clientes manejaban, que proceso se realizaban en Buenos Aires, como era su estructura, etc.; otro tipo de actividades grupales de integración en casas de campo, proyectos conjuntos entre líderes de diferentes contratos, sesiones de entrenamiento, apertura del proceso de reclutamiento interno entre contratos para dar lugar aquellos listos a promocionar y facilitar la movilidad entre contratos. Se armaron equipos de trabajo mixtos abarcando mandos medios y analistas senior con esponsorio de la alta gerencia en diferentes frentes como ser proyección de carrera, comunicación, procesos de reclutamiento, nuevos clientes y talleres de ingreso a la compañía.

El comienzo de este proyecto de integración post adquisición fue al semestre siguiente de que los últimos empleados de Alfa ingresaran a Omega. Duró aproximadamente un año y lamentablemente no tuvo el éxito esperado. La autocrítica de la Alta Gerencia hace referencia a una lectura equivocada del proceso de integración, a la existencia de las cuestiones políticas entre los directivos de Omega, al preconcepto sobre la nueva unidad de negocios como un proyecto con mayores recursos (proyecto rico versus proyectos pobres), y sobre todo porque no se expuso a los mandos medios a mayor toma de decisión.

Para finalizar, a más de 40 meses de la adquisición de Alfa, todos los entrevistados coinciden que la integración de los empleados de Alfa a la cultura de Omega es un éxito, que los valores de la nueva organización no son tan disimiles con los antiguos, la mejora de procesos está totalmente incorporada, el grupo se convirtió en un organismo dinámico, la distancia de los empleados a la gerencia se acortó notablemente, la toma de decisiones es más compartida, y el objetivo de todos es dejar una compañía mejor para las próximas generaciones. Lo que continua siendo un problema actual es la falta de integración del resto de la organización para con esta sub-unidad de negocios, atribuible entre otros motivos a la diferencia de locación y a la diferencia de enfoque entre los mismos directores de Omega en como es el “debe ser” de la organización.

### 3.2. Definición de una solución al problema del choque cultural

“Muchos autores que se han dedicado al estudio del proceso de Fusión/Adquisición declaran que las causas de que la integración entre dos organizaciones falle estaría relacionado con la falta de comunicación, un liderazgo sin experiencia en estos procesos y un manejo inadecuado de los problemas relacionados con los recursos humanos” Siegenthaler (2009)<sup>46</sup>. Si bien esta afirmación es correcta, el problema estaría en que hasta ahora no hay muchos trabajos donde se enuncie qué debe hacerse o como para garantizar el éxito de un proceso de integración entre dos organizaciones.

Es importante mencionar que ninguno de los entrevistados tenía experiencia previa en un proceso de fusión/adquisición y menos aún en procesos de Integración entre dos organizaciones. De los mismos, solo la alta gerencia tuvo participación completa en el proceso de transición y solo algunos miembros de la gerencia media tuvieron algún rol operativo en la misma pero sin mayor poder de decisión, sólo ejecución.

Según Schweiger(2002)<sup>47</sup> los resultados de un estudio sobre procesos de fusión/adquisición de 350 compañías europeas soporta la conclusión de que los problemas que no fueron considerados antes de la fecha de cierre se centran en:

- Planes de Comunicación
- Organización de la Nueva Entidad
- Cultura
- Gerencias Alta y Media de la compañía adquirida

Como se mencionara en el apartado de Caso de Estudio, podemos corroborar que los problemas de este proceso de integración comenzaron con la comunicación inexistente de la compañía objeto de adquisición que llevó a una serie de rumores muy difíciles de refutar en el momento, continuó con la definición sobre la marcha de cómo sería la organización en la nueva unidad de negocios de Beta dado que la aceptación de las ofertas para la Gerencia Alta y Media fue en simultáneo con las ofertas del resto de los empleados, no se

---

<sup>46</sup> Siegenthaler, Paul. Perfect M&As. The Art of Business Integration. Traducción propia.

<sup>47</sup> Schweiger, David. M&A Integration.

realizó un Due Dilligence cultural por motivos legales, y el choque de estilos inicial resintió mucho a la gerencia media y niveles siguientes quienes estaban acostumbrados a una organización mucho más tradicional como es Alfa y tenían que adaptarse a un lugar más dinámico y competitivo como es Omega.

### 3.2.1. Agenda de integración cultural

Para poder hacer llevar adelante un mejor proceso de integración es necesario que tengamos en cuenta que el proceso de pre adquisición es tan importante como el de post adquisición. Algunas actividades realizadas con anterioridad a la fecha de cierre pueden colaborar con una mejor transición y con un período de integración más corto y por supuesto exitoso.

- **Tener una estructura de transición de integración:** poder armar una estructura dedicada en exclusividad al proceso de integración colaborará con una integración más ordenada. Qué tan compleja o sencilla dependerá de qué tan complejas o sencillas sean las organizaciones que se van a integrar. En el caso de Alfa y Omega, ésta última tuvo un equipo que colaboró durante la transición de manera exclusiva, eran los responsables de la coordinación de los empleados de Omega trabajando en Alfa interinamente hasta el momento del traspaso final, se dedicaron también al seguimiento de la transferencia de conocimientos, las pruebas de sistemas, la adquisición del edificio de las nuevas oficinas, la puesta en marcha de la misma, la revisión de las ofertas y las entrevistas con los empleados de Alfa, tenían también a cargo el manejo de la casilla de correos electrónico para responder consultas con respecto a los beneficios u otras preguntas referidas a la transición y posterior traspaso a Omega. También fueron quienes redactaron un documento con las lecciones aprendidas durante el proceso de fusión/adquisición. Este equipo fue seleccionado por el Director del proceso de Adquisición, eran de su extrema confianza y personas acostumbradas a ejecutar en poco tiempo y con pocos recursos. Y aunque el equipo en sí mismo fue disuelto una vez finalizado el proceso de transición, en el medio la diferencia de enfoques y de estilos generó muchos choques con la Gerencia Alta y Media de Alfa.
- **Principios de Integración:** un proceso de transición e integración requiere muchísimas actividades intermedias y muchas personas involucradas en la

ejecución de las mismas. Establecer el norte y las normas en cuanto a la filosofía de integración, a la toma de decisiones y al comportamiento de aquellos en el proceso es fundamental para evitar el descontrol y la pérdida del rumbo.

- **Como, que y cuando integrar:** definir la mejor manera y las etapas de integración es extremadamente útil para la optimización de los recursos, poder basarse en las mejores prácticas de procesos anteriores ayuda a no cometer los mismos errores una y otra vez. Lamentablemente en Omega no contaron con documentación que los ayude a definir un mejor plan, pero si pudieron desarrollar las propias lecciones aprendidas para futuros procesos de integración de la organización.
- **Desarrollar un plan de manejo de la integración:** utilizar metodología de Gerenciamiento de Proyectos ha demostrado ser útil para al menos listar todas las actividades que hay que llevar adelante en un proceso de integración de una fusión/adquisición. Hacer sesiones de seguimiento y de próximos pasos facilita poner la atención en los lugares más críticos o problemáticos sin perder el foco.
- **Manejo de las comunicaciones:** el manejo de las comunicaciones debe cuidarse en todas las etapas, pero es principalmente sensible en el período de transición para minimizar rumores. Es necesario definir de antemano el tono de la comunicaciones y mantenerlo durante todo el proceso, también es importante evitar los doble mensajes o dar información no validada, no hacer promesas y sobre todo es necesario consensuar qué tipo de información será revelada y cuando para que los mensajes sean unificados en todas las gerencias. En este aspecto coinciden los entrevistados que fue mucho más positivo decir que uno no tenía una respuesta que dar una respuesta inadecuada y rectificarse luego.

Para la etapa de integración propiamente dicha alguna actividades a incluir en la agenda se podrían resumir como sigue:

- **Liderazgo comprometido y de mentalidad abierta:** un líder fuerte y que se involucre, que sea no solo sponsor del proceso sino un referente para los demás. Ser el líder durante el período de integración de un proceso de fusión/adquisición genera mucha exposición en todos los niveles, tanto como profesional y sobre todo como ser humano. Mostrar empatía, darle

espacio a la gente, tratar a todos con respeto sin importar la jerarquía, ser lo más claro y preciso posible, aceptar que no se conocen todas las respuestas y ser honesto va a facilitar la aceptación por parte de los empleados de la empresa adquirida hacia la nueva cultura. En este punto, coinciden los entrevistados que el liderazgo de Omega mostró mucha más empatía y contención hacia los empleados de Alfa que el mismo liderazgo de Alfa, esto hizo que el porcentaje de aceptación de traspaso sea muy superior al esperado.

- **Construir equipos y unidades de trabajo:** al momento de armar el equipo de transición e integración una de las características de los integrantes tiene que ser el compromiso con el proyecto y la mente abierta para cualquier evento. Cada proceso de fusión/adquisición es único y aun con experiencia cada proceso es diferente del anterior. Generar un ambiente de cooperación es muy importante y sobre todo mantener el equipo hasta que se considere exitosa y finalizada la integración. En el proceso de Alfa y Omega, el equipo se dedicó a tareas más operativas durante la integración para cumplir con el objetivo de implementar las herramientas de tablero de control en vez de continuar trabajando en una integración más global y no solo operativa.
- **Foco en los objetivos:** durante el proceso de integración, son tantas las cosas que ocurren que es muy fácil desviarse de los objetivos. Es muy importante mantener el foco tanto en los costos como en los ingresos. En el presente caso, al ser una empresa de servicios, lo que ocurrió fue un incremento en los errores en los entregables al cliente. El seguimiento de los errores provocó mayores horas invertidas en medidas correctivas, en explicaciones a Beta y posterior desarrollo de medidas preventivas. Las métricas tuvieron que ser reemplazadas íntegramente debido a su obsolescencia.
- **Demostrar flexibilidad ante el cambio:** si bien tener un buen plan, poder darle seguimiento y poner el foco en las cosas que sabemos requerirán atención es muy importante, es necesario que tanto el directorio como el equipo entiendan que lo que hace único a un proceso de fusión/adquisición es que siempre es un proceso de cambio, como tal muchas cosas salen de los pronósticos que pueden realizarse de ante mano, muchas

eventualidades serán material de todos los días, por lo que ser flexible y dinámico, estar dispuesto a enfrentar situaciones diferentes a las esperadas, poder adaptarse a las circunstancias y tener la capacidad de escuchar diferentes voces es parte fundamental de los requerimientos mínimos del currículo de aquellos que van a liderar y llevar adelante este proceso.

- **Desarrollar capacidades y personas motivadas:** después de una fusión/adquisición muchas personas se van a sentir a la deriva en la nueva organización, es importante identificar los talentos de cada persona y acompañarlos en sus nuevas posiciones, por ejemplo teniendo sesiones de seguimiento o utilizando un programa de mentores para que la adaptación sea más rápida y efectiva. Es un error creer que una vez en la nueva organización todo funcionará como sobre rieles. Tener un rumbo hará que los nuevos empleados se sientan más motivados y parte de la nueva organización. En el caso de Alfa y Omega, las sesiones de seguimiento no se realizaron, como tampoco se puso un programa de mentores miembros de la organización adquiriente.
- **Asimilar la gente nueva:** muchas de las personas aún habiendo experimentando las etapas de negación, enojo, depresión y aceptación tienen ganas de tener éxito en la nueva organización. Es importante que los nuevos líderes se ocupen del entrenamiento y coaching de estas personas porque son la clave dado que están dispuestos a colaborar en la definición y alcance de la nueva cultura.
- **Lograr la integración cultural:** como se mencionara varias veces, haber podido realizar un Due Dilligence Cultural es clave en estos procesos, pero muchas veces por cuestiones varias no es posible. Es importante entonces tener claro cuál es el nuevo estilo que la compañía quiere representar, armar un equipo mixto para llegar a definir una cultura que identifique ambas organizaciones debería ser parte de la agenda del plan de integración cultural.

### 3.2.2. Comunicación

Una de las tareas más significativas se relaciona con la comunicación. Es la diferencia entre tener a la gente comprometida a la implementación de los cambios y a participar activamente en la integración cultural, o tener a la gente a la defensiva, desmotivada y no en su máxima performance.

Como mencionara Siegenthaler (2009)<sup>48</sup> en su capítulo sobre comunicación, en un proceso de fusión/adquisición la gente se muestra alienada desde el comienzo, con un sentido de pérdida de control sobre sus carreras profesionales. Si la comunicación que reciben no hace mella en sus fibras más íntimas o si no la consideran relevante, los mensajes estandarizados solo conseguirán confirmar que son solo un número más dentro de una organización que se está desarmando.

La relevancia de la comunicación deviene del contenido pero también del estilo. La condición necesaria para que la comunicación sea considerada confiable es el aquella que se ofrece en el contexto adecuado y con la audiencia correcta. No toda la información es relevante para todo el mundo. La elección del vocabulario y la terminología son las principales herramientas para que la gente sienta que el mensaje esta personalizado para ellos. Cada pedazo de información disponible debería ser adaptado al estilo necesario para cada tipo de audiencia antes de ser comunicado. Suena repetitivo pero es necesario que la gente se sienta identificada en el mensaje.

En nuestro caso, el problema con la comunicación fue el completo silencio por parte de los directivos de Alfa. En este aspecto, Omega tuvo una gran oportunidad para ocupar el vacío que dejaba Alfa, y así poder hacer un acercamiento con los nuevos empleados. Que las reuniones fueran individuales, así como las propuestas económicas colaboró con que la gente sintió que encontraba un lugar accesible para hacer preguntas y posteriores respuestas que podían ser satisfactorias o no, pero que siempre estuvieron.

En cuanto al estilo y al contenido de la comunicación, ya en “Anuncio Legal del Matrimonio” de Cartwright y Cooper (1996)<sup>49</sup>, donde el matrimonio es la fusión/adquisición; encontramos indicios de los elementos de la comunicación que debemos tener en cuenta:

---

<sup>48</sup> Siegenthaler, Paul. Perfect M&As, The Art of Business Integration.

<sup>49</sup> Cartwright, Susan and Cooper, Gary. Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances.

- **El medio:** la comunicación verbal cara a cara es preferible antes que la comunicación escrita de preferencia en las instalaciones propias cuando hay que realizar el anuncio de una fusión/adquisición. En el caso de Alfa y Omega estuvo marcada por dos episodios bien diferenciados. La primera comunicación se hizo con un Town Hall en el comedor de Alfa, donde se recibió a los empleados con un clima festivo lo que hizo que el anuncio de que Omega estaba adquiriendo la unidad de negocios sea aun más shockeante. La segunda etapa fue la primer reunión multitudinaria con Omega que se hizo en una sala de cine donde los directivos de Omega dieron inicio al período de transición y anunciaron cuales serían los próximos pasos.
- **Sincronización:** siempre que sea posible, informar a todo el mundo al mismo momento y siempre antes de que la información sobre la fusión/adquisición se haga pública. Si la información debe ser cascadeada según jerarquía, entonces asegurarse de que toda la gerencia dé el mismo mensaje.
- **Incorporar mecanismos de opinión:** brindar los medios para que los empleados hagan preguntas es una manera de ver cuales son sus intereses, ver cual es el status de situación y también para identificar si existirá algún obstáculo para la integración.
- **Elegir al mensajero adecuado:** quien sea el interlocutor de la nueva organización será quien será observado para identificar los valores de la compañía, es muy importante buscar a alguien con quien sea fácil identificarse, que no tenga miedo de decir que no conoce las respuestas pero que sea capaz de comprometerse a obtenerlas. El idioma debe ser lo más neutro posible, no utilizar terminología interna del adquiriente y evitar ambigüedades.
- **Presentar la propia cultura:** el desconocimiento sobre el funcionamiento de la nueva organización hace muy difícil la integración. Si desde el comienzo se da acceso a herramientas que permitan conocer la cultura de la nueva organización más sencillo para los empleados identificarse con ella y rescatar las cosas con las que más concuerdan del nuevo entorno. Es natural la tendencia a rechazar lo nuevo, pero si se consigue reforzar

aquellos conceptos donde son más parecidas y dar una buena impresión sobre aquellos puntos donde las organizaciones son más disimiles, el proceso será menos penoso y más efectivo.

### 3.2.3. Formación de equipos

Uno de los errores más comunes de una fusión/adquisición mal manejada es la selección de las personas que conformaran el equipo de transición/integración. Y esto lleva a más errores de gerenciamiento. Como todo proceso de cambio que afecte el comportamiento de la gente, aquellos cuya función sea llevar adelante el proyecto tendrán la doble función de ejecutar las diferentes etapas pero también de ser los baluartes del cambio. En definitiva se predica con el ejemplo. Por esta razón la elección del equipo de transición e integración es muy importante. Un desafío que tendrá este equipo es la fragmentación. Muchas de las personas que formarán este equipo vendrán de equipos diferentes, con profesiones diferentes y por lo tanto enfoques diferentes. Es preciso que el objetivo sea claro y es la *Integración de dos Organizaciones*. Para evitar la fragmentación es necesario asignar a un líder que pueda actuar como sponsor del proceso de fusión/adquisición y que tenga la responsabilidad de monitorear el progreso del proyecto en sus diferentes etapas. Con respecto al resto del equipo, el reclutamiento debería cubrir todas las áreas afectadas al proceso de fusión/adquisición, preferentemente con experiencia en gerenciamiento de proyectos. En la medida que las cuestiones legales lo permitan, compartir con el equipo la información referida a la fusión/adquisición los ayudará a prepararse mejor para el período de transición e integración. Durante el período de transición, es importante identificar en el equipo de la compañía adquirida a aquellas personas que pueden colaborar con el proceso de integración. Consensuar con la alta gerencia quienes de esas personas podrían colaborar con el proyecto de integración, e involucrarlos lo más temprano posible permitirá que los nuevos empleados vean gente que conocen y con la cual se identifican como parte de la integración. Los empleados así, lejos de sentirse avasallados, se sentirán parte de la nueva cultura.

Aquellos que tendrán la responsabilidad de llevar adelante la Integración deberán poseer algunas características, que según Pritchett (2013)<sup>50</sup> podrían resumirse en los siguientes:

- Altos niveles de energía.
- Flexibilidad e Improvisación.
- Determinación.
- Fuertes habilidades de relacionamiento con las personas.
- Deseo y Habilidad de hacerse cargo.
- Poseer un buen manejo del multitasking.
- Sentido de la urgencia.
- Alta tolerancia al estrés y a la presión, e inteligencia emocional.

Según el autor, estas características equipan a una persona para el manejo de una transición y convertirse en un agente del cambio.

Es preferible invertir tiempo en la selección del equipo, poner a las personas correctas en los lugares correctos. Las medidas correctivas nunca son más económicas. El desgaste de las personas provoca una caída de la moral, resistencia al cambio y renuncias.

### 3.2.4. Definición de la nueva cultura

*“El proceso de Integración, especialmente lo concerniente a la gente, es un tema de alineamiento organizacional. Requiere que la misión y la visión sean claras y que luego el directorio, la infraestructura, la estrategia y la cultura estén alineadas con esa visión y esa misión en orden de conseguir los resultados esperados.”* Carleton y Lineberry (2004)<sup>51</sup>

#### 3.2.4.1. Due Dilligence Cultural

Raramente el Due Dilligence tradicional se ocupa de las cuestiones culturales, de su grado de compatibilidad o del posible choque cultural que podría surgir al momento de la fusión/adquisición.

<sup>50</sup> Pritchett, Price. (2013) Making Mergers Work. A guide to Managing Mergers and Acquisitions.

<sup>51</sup> Carleton, Robert y Lineberry, Claude. Achieving Post Merger Success. 2004

Un Due Dilligence Cultural es un diagnóstico que nos facilitara ver el grado de alineamiento o compatibilidad cultural entre compañías que están a punto de fusionarse.

El grado de detalle del Due Dilligence tiene que ser tal que nos permita ver cuáles son los puntos potenciales de choque cultural y el grado de dificultad que tendrá sortear esos problemas. Un buen Due Dilligence Cultural debería ser la base de un plan efectivo de integración.

Por ser un tema tan sensible, es recomendable que el Due Dilligence lo realice una empresa especializada, un tercero con más experiencia en el tema de culturas organizacionales, pero algunos pasos que se deberían cubrir en este proceso se detallan a continuación:

- Auto-Evaluación: conocerse como organización es esencial para poder compararse con la otra compañía e identificar los posibles motivos para un choque cultural.
- Evaluación detallada de la cultura de la organización objetivo.
- Desarrollo del Plan de Integración.

Es necesario, tener en cuenta que hay algunos temas concernientes a los aspectos legales de un proceso de fusión/adquisición que hay que trabajar antes de comenzar con un Due Dilligence Cultural. Muchas herramientas metodológicas como observación, focus groups y entrevistas no podrán utilizarse hasta que haya pasado la fecha de cierre de la fusión/adquisición. Antes de esta fecha acceder a la gente empleada por la compañía objetivo muchas veces se ve limitada a unos pocos miembros de la alta gerencia o directivos.

#### **3.2.4.2. Identificación de las diferencias**

Con un Due Dilligence Cultural realizado en su totalidad, teniendo acceso a la organización objetivo, los aspectos más importantes a revisar serán la distancia al poder, las fortalezas y debilidades de la gerencia alta y media, los valores, la infraestructura, las practicas organizacionales, el entorno físico, las percepciones y expectativas de los empleados. En el presente caso de estudio, las diferencias existentes se identificaron muy avanzado el proceso de integración haciéndolo mucho más largo de lo que podría haber sido, y las

coincidencias no fueron lo suficientemente remarcadas. De todas formas, ninguna de las diferencias se presentó como irreconciliable con lo cual la integración se llevó adelante más lentamente pero con paso firme. Continúa inconcluso el tema de la integración con el resto de la organización.

### 3.2.4.3. Definición de la nueva cultura

Para que el proceso de integración sea exitoso, una de las tareas de los directivos y alta gerencia es definir la nueva identidad como organización y la nueva cultura.

*“La noción de identidad y cultura incluyen el objeto de la organización, los valores, las creencias, la filosofía, las políticas, las maneras de hacer las cosas, la marca... Son las características de la personalidad corporativa para el mundo externo.”* (Siegenthaler 2009)<sup>52</sup>

Trabajar en la definición de la nueva cultura implica que miembros de ambas organizaciones estén involucrados. Lo positivo de un proceso de cambio tan radical como una fusión/adquisición es que le da a la organización la oportunidad de redefinirse. De elegir aquellas cosas con las que los empleados se sientan más identificados, y eliminar aquellas que resienten las bases de un buen clima laboral.

El primer paso hacia la definición de esta nueva cultura es erradicar de las conversaciones el uso del *nosotros o ellos*, lo mejor es utilizar los nombres de las compañías directamente. Por ejemplo: en Alfa el proceso de evaluación eran de esta forma, ¿Cómo se lleva a cabo en Omega? Segundo, para poder desarrollar las bases de la nueva cultura es necesario que ambas organizaciones entiendan la cultura de la otra. Esto requiere una comunicación fluida y abierta. Por último, el enfoque tiene que ser balanceado entre ambas compañías. El resultado tiene que ser un consenso sobre lo mejor de los dos mundos.

---

<sup>52</sup> Siegenthaler, Paul. Perfect M&As, The Art of Business Integration. 2009

### **3.2.5. Plan de cambio cultural**

Definir la nueva cultura puede llegar a convertirse en un proyecto que marque definitivamente el rumbo de la nueva organización. Y aunque la meta esté bien determinada, el camino que debe ser recorrido no lo es tanto.

La elaboración del plan de cambio cultural debería ser acompañado por lo terceros que colaboraron en el Due Dilligence Cultural.

## 4. Conclusiones y Resultados

*“Alcanzar el éxito en una integración post adquisición es posible, aún cuando los registros de los últimos 20 años sean desalentadores” (Carleton y Lineberry, 2004)<sup>53</sup>.*

*“Tanto en la compañía Madre como en la adquirida, el mayor pecado del gerenciamiento post fusión/adquisición es el error de omisión. Al optar por no hacer nada para no cometer errores, es cuando se cometen errores críticos. Es el momento de dar un paso al frente, ser proactivo y hacerse cargo de la situación. Surgirán oportunidades pero también problemas que deben ser atacados agresivamente... La verdad es que en todas las compañías existen malos gerenciamientos, pero la gente se acostumbra a ellos. Los problemas se toleran y se aprende a trabajar e incluso ser parte de ellos. Pero los procesos de Fusión/Adquisición traen aparejados grandes cambios y es ahí que la gente se da cuenta de lo que está ocurriendo”. (Pritchett, Robinson y Clarkson 1997)<sup>54</sup>.*

Según Pritchett (2013)<sup>55</sup> hay tres leyes básicas para el éxito en una fusión/adquisición:

- Darle a la gente buenas razones para que quieran que la fusión/adquisición funcione.
- Mostrarle a la gente cómo hacer que funcione.
- Ver que este funcionando.

Los empleados necesitan respuestas, no soportan el no saber y lo peor es tener que seguir trabajando en una atmosfera de inestabilidad e incertidumbre.

Las quejas más comunes durante un proceso de M&A son:

- “No esta pasando nada”
- “Porque no lo hacen de una vez”
- “Se están moviendo demasiado lento”

Una transición larga y posterior integración lenta es una estrategia altamente riesgosa. Este tipo de enfoque expone a la organización por un período más largo a los problemas que surgen en cualquier proceso de Fusión/Adquisición.

<sup>53</sup> Carleton y Lineberry (2004). Achieving Post Merger Success. A Stakeholders guide to Cultural Due Dilligence, Assesment and Integration. (p.121)

<sup>54</sup> Pritchett, Robinson y Clarkson (1997). After the Merger: the authoritative guide for integration success. (p. 151)

<sup>55</sup> Pritchett, Price. (2013) Making Mergers Work. A Guide to Managing Mergers and Acquisitions.

*“Usualmente una integración después de una fusión/adquisición lleva 24 meses, exactamente el doble de lo que debería... Para ser francos, en un proceso de Fusión/Adquisición no hay tiempo para tomarse un tiempo, hacerlo puede significar que los problemas se multipliquen y que la productividad caiga aún más de lo esperado, y con ella la moral de los empleados”.* (Pritchett y Pound, 1989)<sup>56</sup>.

Es necesario que el Due Dilligence Cultural sea parte integral del proceso tradicional, revisar la compatibilidad de las organizaciones es tan importante como verificar que sean rentables.

En el caso presentado, y frente a todo lo expuesto podemos verificar las siguientes observaciones:

- No existió un Due Dilligence Cultural en ninguna etapa, dada la literatura revisada y las citas mencionadas a lo largo de esta tesis, queda clara la necesidad de realizar uno. Es difícil coordinarse si no conocemos lo que tenemos enfrente o a nosotros mismos.
- En el proceso se perdió gente muy valiosa de Alfa que podría haber tenido un gran aporte en Omega. Los conocimientos y la experiencia son transferibles solo en cierta medida.
- Hoy en día los directivos de Omega consideran que la integración fue un éxito.
- El período de transición fue de 9 meses, más los 24 meses de integración. El transcurso del tiempo es muy importante en estos procesos. Cuanta más largas la transición y la integración, mayores las complicaciones que pueden surgir en el camino.
- Alfa ya no es mencionada con nostalgia por sus antiguos empleados. Pero el resto de Omega sigue viendo a esta unidad de negocios como si fuese una entidad diferente.

En cuanto a las señales de éxito del Proceso de Integración se comparten las siguientes:

---

<sup>56</sup> Pritchett y Pound. Smart Moves. A Crash Course on Merger Integration Management. (1989) (p. 6-7)

- La nueva unidad de negocios adoptó completamente el dinamismo, la generación de valor y la búsqueda constante de innovación tan características de Omega.
- Asimilación de los mecanismos de transferencias internas, tanto hacia adentro como afuera de la organización. Esto significa que las oportunidades de cambio y promoción son mucho más abiertas a todos los empleados de Omega en general, sea ingresando o saliendo de la cuenta de servicios de Beta. No olvidemos que esta unidad de negocios es una cuenta que provee servicios a Beta, motivo original de la fusión/adquisición.
- Los entrevistados coinciden en que ya han dejado de hacer comparaciones con respecto a que se hacía en Alfa, hoy en día las metodologías son propias de Omega.
- Frente a Beta, la operación está totalmente estabilizada y se han conseguido posiciones de trabajo adicionales debido a la buena performance del centro.

Como en todo proceso, aún cuando el proceso de Integración se da por finalizado, se encuentran algunos puntos de mejora:

- Internamente la organización está partida. Las dos torres operativas se muestran aún más separadas entre ellas que cuando eran parte de Alfa. El trabajo en equipo dentro de la unidad de negocios es muy visible dentro de cada Torre pero no de ellas entre sí.
- Con respecto al resto de la organización de Omega aún siguen haciendo referencia a esta Unidad como si fuesen parte de otra organización diferente de Omega.
- Los mandos medios siguen sin estar expuestos al resto de la organización. En esta unidad de negocios los mandos medios suelen estar más dedicados a la operación, muchos de ellos son expertos en su campo y eso es motivo y excusa para la no participación en proyectos más cruzados con el resto de Omega.

De todo el proceso algunas lecciones aprendidas sobre cosas que salieron mal:

- Fracaso el proyecto de integración con el resto de la Organización dedicada a servicios dentro de Omega. Motivo: se le dio una mala lectura a los resultados del proyecto y quedo inconclusa la segunda etapa.
- El estar en un edificio aparte en una zona diferente no colaboró con el proceso de integración.
- Los beneficios preferenciales que tenían los ex empleados de Alfa fueron transferidos por contrato cuando se incorporaron a Omega, esto generó recelo en el resto de la organización que no contaron con tales beneficios.
- Existió un período de excesiva presión sobre los mandos medios para la adopción de métricas y automatización de procesos que genero muchas salidas de la organización no buscadas.

De todo lo expuesto y del análisis del marco teórico, algunas de las cosas que se podrían haber hecho y no pasaron se resumen en:

- El Due Dilligence Cultural no pudo llevarse a cabo por cuestiones legales que no estaban contempladas por contrato, pero tampoco se utilizaron métodos secundarios de obtención de información. Quizás se podrían haber incorporado en las reuniones de uno a uno algunas preguntas al azar a algunos de los empleados que ayuden a establecer una aproximación de la cultura de Alfa.
- Formación de un equipo mixto desde el comienzo de la integración para sentar un bosquejo de la nueva cultura.
- Adelantar el traspaso de la Gerencia Alta y Media, esto hubiese permitido que el resto de los empleados conozcan la estructura jerárquica con anticipación, eliminando la incertidumbre que generó no conocer quienes serían los líderes en la nueva organización.
- Compartir el nuevo edificio, no olvidar que por contrato no podían movilizar a todo el equipo a las oficinas del centro de la ciudad. Permitir que algún otro equipo se mude a las nuevas oficinas hubiese colaborado con la integración al resto de la organización.
- Existió un programa de mentoring como parte de las iniciativas de integración pero la mayoría de las personas de Alfa fueron asignados

mentores de la misma organización. Una asignación fuera de la unidad de negocios hubiese sido preferible.

A 50 meses después del anuncio de la fusión/adquisición y después de muchas iniciativas exitosas y otras no tanto, los ex empleados de Alfa, hoy sienten que se mejoró mucho el ambiente de trabajo. Las causas de salidas de la organización son producto de la tasa natural de rotación de la industria y la performance en general como unidad de negocios es superior a la que se mantenía en Alfa. Muchos encontraron su lugar en otras unidades de negocios dentro de Omega lo cual confirma que los conocimientos y los talentos se transfieren dentro de la misma organización dando más posibilidad de crecimiento profesional a sus empleados.

De esta tesis surgen algunas inquietudes que no han sido cubiertas y que quizás podrían ser analizadas por futuros alumnos de esta casa de estudios, como ser desde el aspecto legal, qué tipo de cláusulas pueden colaborar a que en un proceso de Due Dilligence se garantice el acceso directo a la información general desde el punto de vista de la cultura tal y como se hace desde lo financiero y lo contable. Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, como garantizar la participación de este departamento en un proceso de fusión/adquisición pero más desde el lado de una contención psicológica y no desde lo operativo o remunerativo que ya estaría contemplado.

Un proceso de fusión/adquisición desde lo profesional es fascinante. Desde lo humano es muy desafiante. Se cubren todas las aristas y todas las áreas de las organizaciones. Ningún proceso es igual a otro, a veces hasta las fusiones menos significativas desde lo monetario pueden convertirse en súper complejas porque los seres humanos somos complejos, porque los estilos son diferentes, los enfoques son diferentes y el grado de compromiso no es igual en todas las personas. Pero son estas mismas diferencias las que hacen que estos procesos existan, porque las organizaciones diferentes se complementan y dan inicio a nuevas y mejores organizaciones. Porque las personas nunca salen ilesas de un proceso de fusión/adquisición. Sea cual sea el resultado, las organizaciones que consiguen redefinirse gracias a haber pasado por estos procesos se transforman en lugares donde las personas me muestran aptas para tomar más y mejores desafíos.

## 5. Referencias

Boston Consulting Group (2015). *The Art of Successful Acquisition. How BCG Supports M&A Strategy and Target Search*. Corporate Development Product Series.

Canedo Ibarra, Sabrina (2009). *Contribución al estudio del aprendizaje de las ciencias experimentales en la educación infantil: cambio conceptual y construcción de modelos científicos precursores*. Tesis Doctoral de la Universidad de Barcelona, Facultad de Formación del Profesorado. España.

Carleton, J Robert y Lineberry, Claude (2004). *Achieving Post Merger Success. A stakeholder's guide to Cultural Due Dilligence, Assessment and Integration*. (p.121) John Wiley and Sons, San Francisco California USA. ISBN: 0-7879-6490-5

Cartwright, Sue. y Cooper, Cary. L. (1993). *The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers*. Human Relations, Volume 46.

Cartwright, S. y Cooper, C. L. (1995). *Organizational marriage: "Hard" versus "soft" issues?* Personnel Review, Volume 24.

Cartwright, S. y Cooper, C. L. (1996) *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating people and cultures*. Second Edition. Reed Educational and Professional Publishing Ltd. ISBN: 0-7506-2341

Datta, D., Pinches G. y Narayanan, V. (1992). *Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: a Meta analysis*. Strategic Management Journal, Volume 13.

- Epstein, M. J. (2004). *The drivers of success in post-merger integration*. Organizational Dynamics, Volume 33.
- Ferreira, M. P.; Santos, J. C.; de Almeida, M. I. R. y Reis, N. R. (2014). *Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010*. Journal of Business Research, Volume 67.
- Flamholtz, Eric G. y Randle, Yvonne(2011). *Corporate Culture: the ultimate strategic asset*. Stanford University Press. Stanford, California USA. ISBN: 978-0-8047-6364-6
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y. y Tarba, S. Y. (2013). *Critical success factors through the mergers and acquisitions process: Revealing pre- and post-M&A connections for improved performance*. Thunderbird International Business review Volume 55.
- Hasset, M. (2011) *Managing the Integration process. In M&A as a Strategic option – from opportunities to new business creation*. Eds. Hasset, M. - Räikkönen, M. – Rantala, T. Teknologiateollisuus ry.
- Harrison, Roger. (1972). *How to describe your organizations culture*. Harvard Business Review. May/June 1972.
- Jemison, D. y Sitkin, S. (1986). *Acquisitions: the process can be a problem*. Harvard Business Review March 1986.
- Kim, Kyung-Hwan y Olsen, Michael (1999). *Managing the Corporate Acquisition Process for Success*. The Journal of Hospitality Financial Management. Volume 7 Number 1.
- Koch, T. (2002). *Post-Merger Integration. In: Handbook of International Mergers and acquisitions – Preparation, Implementation and Integration*. Palgrave Macmillan.

Kotter, John P. y Heskett, James L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press a division of Simon & Shuster Inc. 1230 Avenue of the Americas New York, NY 10020 USA. ISBN 0-02-918467-3

Kotter, JP. y Schlesinger, L. (1979). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review March.

Kusstascher, V. (2015). *Cultivating positive emotions in mergers and acquisitions*. In *Advances in Mergers and Acquisitions* Eds. Finkelstein, S. – Cooper, G. L. Bingley. Emerald Group Publishing limited.

Kusstascher, V. y Cooper, C. L. (2005) *Managing emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.

Lee, Chuck. Chairman and CEO Verizon Corp. (1998) Extract from “From the Chairman GTE Together”, Volume 17 Autumn/ Winter 1998.

Louis, Meryl. (1986). *Sourcing Workplace Cultures: Why, When and How* in Kilmann, Saxton and Serpa Ed. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco Jossey Bass 1986.

Marvis, Phillip (1985). *Negotiations after the sale*. *Journal of Occupational Behavior* Volume 6.

Napier, N. (1989). *Merger and Acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology*. *Journal of management studies*, Volume 26.

Oxley, Eric B. (2017) *Extraído de Costos de Transacción en un M&A*. [www.koleyjessen.com](http://www.koleyjessen.com). Koley Jessen P.C., L.L.O. One Pacific Place, Suite 800, 1125 South 103 Street, Omaha, NE 68124.

- Pablo, A. (1994). *Determinants of Acquisition integration level: a decision-making perspective*. *Academy of Management Journal*, Volume 37.
- Pritchett, Price y Pound, Ron. (1989) *Smart Moves, a crash course on Merger Integration Management*. Pritchett and Associates, Inc. (p. 6-7) ISBN 0-944002-03-X
- Pritchett, Price en colaboración con Robinson, Donald y Clarkson, Russell (1997) *After the Merger: the authoritative guide for integration success*. (p.151) Library of Congress Cataloging-in-Publication Data McGraw Hill NYC USA. ISBN 0-7863-1239-4
- Pritchett, Price (2013). *Making Mergers work. A guide to managing Mergers and Acquisitions*. Pritchett LLP. ISBN 13: 978-0-944002-21-6
- Pritchett, Price y Pound, Ron (1989). *Smart Moves. A crash course on Merger Integration Management*. Pritchett & Associates, Inc. ISBN: 0-944002-03-X
- Puro, Iida (2016). *The art of building trust via e communication channels. Post Acquisition integration as special context*. Master thesis in International Business. University of Turku.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value* (2nd Ed) New York: The Free Press.
- Salter, Malcolm y Weinhold, Wolf. (1979). *Diversification Through Acquisition*. New York, The Free Press.
- Schein, Edgar H. (1986) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Jossey Bass. ISBN-10: 0470190604
- Schweiger, David M. (2002) *M&A Integration: a framework for executives and managers*. McGraw- Hill New York, USA. ISBN 0-07-138303-4

- Shirastava, P. (1986). Post Merger Integration. *The Journal of Business Strategy*, Volume 7.
- Siegenthaler, Paul (2009). *Perfect M&As The Art of Business Integration*. Ecademy Press, Cornwall UK. ISBN 978-1-905823-63-5
- Smith, K. y Hershman, S. (1997). *How M&A fits into real growth strategy*. Merger and Acquisitions.
- Snow, Bill (2011) *Merge and Acquisitions for Dummies*. Wiley Publishing Inc. Hoboken New Jersey, USA. ISBN 978-0-470-38556-2
- Stahl, G. K. y Sitkin, S. B. (2005) *Trust in Mergers and Acquisitions In: Mergers and Acquisitions – Managing Culture and Human Resources*. Eds. Stahl, G. K. – Mendenhall, M. E. Stanford: Stanford Business Books.
- Stahl, G. K. y Sitkin, S. B. (2015) *Trust Dynamics in Acquisitions – The role of relationship history, inter-firm distance, and acquirer's integration approach*. In: *Advances in Mergers and Acquisitions*. Eds. Finkelstein, S. – Cooper, G. L. Bingley: Emerald Group Publishing limited.
- Stahl, G. K. y Voigt, A. (2008) *Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination*. *Organization science* Volume 19.
- Weber, Y.; Shenkar, O. y Raveh, A. (1996) *National and corporate fit in M&A: An exploratory study*. *Management Science*, Volume 42.
- Zaheer, A.; McEvily, B. y Perrone, V. (1998). *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*. *Organization Science*. Volume 9.

## Anexo I

### Guía de Preguntas para las entrevistas

#### 1. Antecedentes Laborales

- 1.1. ¿Cuál es su rol en la compañía actualmente y que hizo anteriormente?
- 1.2. ¿Cuánta experiencia tiene en M&A?
- 1.3. ¿Cuál fue su rol en la integración entre Omega y Alfa?

#### 2. Confianza en el entorno de M&A

- 2.1. ¿Qué significa la confianza para Ud.?
- 2.2. ¿Es importante para Ud.?
- 2.3. ¿Qué deviene de la confianza?
- 2.4. ¿Se manifestó esta confianza durante la integración?
- 2.5. ¿Cómo manejo los casos donde no existió o hubo desconfianza?

#### 3. Integración en contextos de M&A

- 3.1. ¿Qué tan fácil/difícil es un contexto de M&A para generar confianza?
- 3.2. ¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre Alfa y Omega?
- 3.3. ¿Hubo algún incidente que impidiera inicialmente esta integración?  
¿Cómo se manejo?
- 3.4. ¿Qué tipo de emociones existieron en su entorno frente al proceso de M&A?

#### 4. Cultura Empresarial

- 4.1. ¿Cómo define Ud. la cultura de Alfa/Omega?
- 4.2. ¿Se realizó un assessment cultural?
- 4.3. ¿Qué tan diferente de Alfa/Omega estaba?
- 4.4. ¿Se definió esa brecha conjuntamente?
- 4.5. ¿Se acortó esa brecha?

#### 5. Estilos de liderazgo

- 5.1. ¿Cómo evalúa el estilo de liderazgo en Alfa/Omega?
- 5.2. ¿Cómo se fortalecieron las coincidencias durante el proceso y si se acentuaron las diferencias?

#### 6. Comunicación

- 6.1. ¿Cuáles fueron los mecanismos de comunicación establecidos?
- 6.2. ¿Se acordaron mecanismos conjuntos de comunicación?
- 6.3. ¿Qué tan involucrado estuvo HR en tales comunicaciones o en el proceso en general?

## **7. Valores**

- 7.1. ¿Se discutieron los valores de una y otra organización?
- 7.2. ¿Hubo alguna brecha?
- 7.3. ¿Fueron los valores de cada organización tema de aproximación o de discusión

## **8. Agenda de Integración**

- 8.1. ¿Se definió una agenda de integración conjunta?
- 8.2. ¿Cómo estuvo compuesto el equipo de transición/integración y en qué consistían sus tareas?
- 8.3. ¿Se llegó a plasmar de antemano una nueva identidad conjunta?
- 8.4. ¿Cómo fue el proceso de esa definición?

## **9. Choque cultural**

- 9.1. ¿Considera que hubo choque de ambas culturas durante el proceso?
- 9.2. ¿Inicialmente el porcentaje de aceptación fue alto, para solo mostrar un alto porcentaje de renuncias meses después, considera que esto fue debido al choque cultural?
- 9.3. ¿Cuál era el % esperado y cuál fue el realizado?

## **10. Resultado de la Integración**

- 10.1. ¿Considera que la integración entre Alfa y Omega fue exitosa?
- 10.2. ¿Cuál es la medida de ese éxito? En que se basa?
- 10.3. ¿Qué considera que salió bien o cual fue el hito que llevo al éxito?
- 10.4. ¿Qué salió mal?
- 10.5. ¿Hoy que cambiaria si tuviese que pasar por la experiencia de la integración nuevamente?

## Anexo II

### Glosario

**Alfa:** por motivos de confidencialidad llamamos de esta forma a la empresa adquirida.

**Beta:** por motivos de confidencialidad llamamos Beta al cliente que buscó unificar proveedores, lo que deriva en Omega adquiriendo la unidad de negocios Alfa.

**Choque cultural:** es el término utilizado para describir la ansiedad y los sentimientos (de sorpresa, desorientación, confusión, etc.) causados en un individuo por el contacto con un medio social totalmente distinto, por ejemplo en otra empresa. Se relaciona frecuentemente con la incapacidad de asimilar una cultura diferente, creando dificultades en saber qué es apropiado y qué no. Frecuentemente se combina con un fuerte rechazo (moral o estético) a ciertos aspectos de la cultura ajena.

**Compromiso:** Se dice que una persona se comprometerse cuando se implica al máximo en una labor, poniendo todas sus capacidades para conseguir llevar a cabo una actividad o proyecto y de este modo aportar con su esfuerzo para el normal funcionamiento de un grupo, sociedad o empresa.

**Comunicación:** alude al proceso de transmisión de un mensaje, que es generado por un emisor y esta destinado a un receptor.

**Confianza:** es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar. La confianza supone una suspensión, al menos temporal, de la incertidumbre respecto a las acciones de los demás. Cuando alguien confía en el otro, cree que puede predecir sus acciones y comportamientos. La confianza, por lo tanto, simplifica las relaciones sociales.

**Contratos Legales:** Contrato es un término con origen en el vocablo latino contractus que nombra al convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. El documento que refleja las condiciones de este acuerdo también recibe el nombre de contrato. El contrato, en definitiva, es un acuerdo de voluntades que se manifiesta en común entre dos o más personas (físicas o jurídicas). Sus

cláusulas regulan las relaciones entre los firmantes en una determinada materia.

**Cultura Organizacional:** concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio. Es la psicología de la empresa. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa.

**Distancia al Poder:** Se refiere al grado en el que miembros de una organización esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder.

**Due Dilligence:** es el proceso por el cual un comprador potencial evalúa una empresa objetivo o sus activos de cara a una adquisición. La teoría del Due Dilligence sostiene que llevar a cabo este tipo de investigación contribuye significativamente a la toma de decisiones al optimizar la calidad y cantidad de información disponible de quienes toman estas decisiones y al asegurar que esta información sea usada sistemáticamente para deliberar de una manera reflexiva la decisión en cuestión y todos sus costos, riesgos y beneficios.

**Equipos de trabajo:** Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes.

**Estilos de Liderazgo:** El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional, existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir.

**Finanzas:** Las finanzas es una rama de la economía y la administración de empresas que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero.

**Fusiones y Adquisiciones (M&A):** Las fusiones y adquisiciones de empresas, conocidas también por su acrónimo en inglés "M&A" (siglas de "Mergers and Acquisitions") se refieren a un aspecto de la estrategia corporativa que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos. La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual (VA) del flujo efectivo (FE) incremental asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa, de lo contrario se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso.

- **Fusión Pura:** es la unión entre varias empresas para crear una nueva. La unión de fuerzas permitirá objetivos que por sí solas no podrían conseguir con la misma eficacia.
- **Fusión por absorción:** Una empresa compra a otra u otras, con el fin de entrar en un nuevo mercado o eliminar competencia.

**Gerenciamiento de Proyectos (PM):** Es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.

**Metodología Cualitativa de Investigación Social:** La investigación social es el proceso por el cual se llega al conocimiento en el campo de la realidad social o investigación pura que permite diagnosticar problemas o necesidades sociales. El carácter cualitativo de la investigación social se orienta a la

interpretación de los actores, los propios sujetos que son objeto de investigación.

**Omega:** por cuestiones de confidencialidad, llamamos Omega a la empresa adquiriente.

**Organización:** Las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas de interrelaciones que cumplen funciones especializadas. También es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas tales como la Comunicación, la Sociología, la Economía y la Psicología.

**Valuación:** En finanzas, la valuación o valoración de activos es el proceso de estimar el valor de un activo (por ejemplo: acciones, opciones, empresas o activos intangibles tales como patentes y marcas registradas) o de un pasivo (por ejemplo: títulos de deuda de una compañía). El proceso de valuación es muy importante en muchas situaciones incluyendo análisis de inversión, presupuesto de capital, Fusiones y Adquisiciones, etc.