



UNIVERSIDAD DE CHILE
FAC. DE CS. ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION

***EL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES SOBRE
TRES VARIABLES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
CAPITAL HUMANO, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.
ANALISIS DE CASOS***

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SR. JOSÉ ANTONIO MUGA N.

**ALUMNOS: MARCELO BELMAR CARREÑO
PATRICIA CACERES APABLAZA
PAULINA SALAS LOPEZ**

SANTIAGO, DICIEMBRE DE 2002

ÍNDICE GENERAL.

	Página
Introducción.....	4
1) Definición del Problema.....	6
2) Marco Teórico.....	7
2.1) Fusiones.....	7
2.1.1) Tipos de Fusiones.....	8
2.1.2) Formas de Fusionarse.....	9
2.2) Adquisiciones.....	10
2.2.1) Formas de Efectuar una Adquisición.....	10
2.3) Razones para Llevar a Cabo una Fusión y/o Adquisición.....	14
2.4) Cultura Organizacional.....	19
2.4.1) Introducción.....	19
2.4.2) Descripciones del Concepto de Cultura Organizacional.....	19
2.4.3) Niveles de la Cultura Organizacional.....	22
2.4.4) Elementos de la Cultura Organizacional.....	25
2.4.5) Tipos de Cultura Organizacional.....	29
2.5) Clima Organizacional.....	32
2.5.1) Concepciones de Clima Organizacional.....	32
2.5.2) Definición de Clima Organizacional.....	33
2.5.3) Características del Clima Organizacional.....	35
2.5.4) Importancia del Clima Organizacional.....	36
2.5.5) Teoría de Clima Organizacional de Likert.....	36
2.6) Capital Humano.....	40
2.6.1) La teoría de Capital Humano.....	40
2.6.2) Capital Intelectual: Capital Humano, Estructural y Relacional.....	44
2.6.3) la Importancia del Capital Humano.....	49
3) Implicancias e Hipótesis.....	51
3.1) El Impacto de las Fusiones y Adquisiciones Sobre la Cultura Organizacional.....	51
3.1.1) Características que Surgen en la Integración de Dos Culturas.....	53
3.1.2) La Importancia de la Cultura Organizacional.....	57

3.2) El Impacto de las Fusiones y Adquisiciones en el Factor Humano y Clima Organizacional.....	58
3.2.1) Temor a la Pérdida de Empleo.....	60
3.2.2) Pérdida de Identidad al Trabajar con Extraños.....	60
3.2.3) Incertidumbre por Trabajar con Extraños.....	60
3.2.4) Retención del Personal Clave.....	61
3.2.5) Pérdida de Talentos.....	63
3.2.6) <i>Outplacement</i> , una Solución Frente al Despido.....	64
3.3) Planteamiento de Hipótesis.....	68
4) Sistemas de Medición de las Variables Estudiadas.....	69
4.1) Medición de Cultura Organizacional.....	69
4.1.1) El Uso de Encuestas.....	70
4.1.2) Un Método Alternativo: El Trabajo Grupal.....	72
4.2) Medición de Clima Organizacional.....	76
4.2.1) Sistemas de Detección e Investigación de Clima Laboral.....	76
4.2.2) Medición de Clima Organizacional.....	77
4.2.3) Características de los Instrumentos de Medición de Clima.....	79
4.3) Medición de Capital Humano.....	83
4.3.1) Distintos Modelos de Medición.....	83
4.3.2) Indicadores Más Comunes de los Distintos Tipos de Capital Humano.....	92
5) Estudio de Casos: Fusiones Bancarias en Chile.....	93
5.1) Introducción.....	93
5.2) Fusión Banco Santander con Banco Santiago.....	94
5.2.1) Antecedentes Generales de los Bancos Santander – Santiago Antes del Proceso de Fusión.....	94
5.2.2) Proceso de Fusión.....	98
5.2.3) Cultura Organizacional.....	107
5.2.4) Clima Organizacional.....	110
5.2.5) Capital Humano.....	114
5.2.6) Servicio al Cliente.....	123
5.3) Fusión Banco de Chile con Banco A. Edwards.....	125
5.3.1) Antecedentes Generales de los Bancos Antes del Proceso de Fusión.....	125
5.3.2) Proceso de Fusión.....	128
5.3.3) Cultura Organizacional.....	137
5.3.4) Clima Organizacional.....	140
5.3.5) Capital Humano.....	142
5.3.6) Servicio al Cliente.....	147

5.4) Conclusiones de los Casos Prácticos.....	148
Conclusiones Finales.....	153
Bibliografía.....	158
Anexos.....	162
Anexo N° 1: Encuesta de Clima Organizacional Banco Santander – Santiago.....	162
Anexo N° 2: Organigrama Banco de Chile - Edwards Pre y Post - Fusión.....	174

INTRODUCCIÓN.

Las Fusiones y Adquisiciones han sido un fenómeno mundial creciente en los últimos años, con una preponderancia relevante en el mercado nacional, debido a las megatransacciones del mercado financiero local.

Por lo general, las Fusiones y Adquisiciones están determinados por un aspecto económico, ya que una de las razones fundamentales de estas compraventas se encuentra en que muchas no sobrevivirán si no recurren, por ejemplo, a economías de escala o sobrevivir a la concentración o contracción de los mercados.

Pero más allá de llegar a resultados estratégicos, gerenciar el Recurso Humano es fundamental para lograr una mayor eficiencia. Los cambios que acarrea este tipo de proceso pueden traer consecuencias negativas en la vida privada del personal, especialmente de la empresa adquirida. Entre las causas podemos encontrar temor a la pérdida de empleo, incertidumbre, tensión, entre muchas otras.

Por lo cual, el objetivo de esta tesis es recopilar información referente al impacto que han tenido las Fusiones y Adquisiciones sobre tres variables de la Gestión de Recursos Humanos: Cultura Organizacional, Clima Organizacional y Capital Humano, que nos permitan visualizar las características de estos procesos en la práctica. Como es sabido tres son las tareas básicas de la Gestión de Recursos Humanos: facilitar la acumulación de Capital Humano, ser la fuerza principal detrás del desarrollo y retención de la cultura corporativa y dar servicios que permitan el cumplimiento de las necesidades del Recurso Humano. Este estudio pretende describir el gran aporte del Recurso Humano en el funcionamiento de la organización, el cual muchas veces se ve menospreciado junto a no ser reconocido como uno de los recursos más valiosos para el cumplimiento de metas en forma eficaz y eficiente al interior de las empresas.

Si hacemos un poco de historia se puede decir que las Fusiones y Adquisiciones se inician alrededor de los años 1890, acentuándose solo desde la década de 1990. Siendo

América Latina junto con otros sectores como Europa los lugares que poseen mayor número de estas transacciones.

La globalización que ha sufrido la economía, junto con la competitividad internacional y nacional, ha llevado a las organizaciones a buscar métodos alternativos para la generación de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas.

A pesar de que estas transacciones se realizan en todos los sectores económicos, nuestro estudio se enfocará en la revisión de información en el sector bancario nacional, específicamente describiendo los casos del Banco Santiago y Banco Santander, y sus competidores directos del Banco de Chile y Banco Edwards. Este análisis es por la incidencia del Recurso Humano como el factor productivo principal de las empresas de servicios, junto con poseer una forma de crecimiento rápido en una industria madura (como es la bancaria) y la globalización que ha sufrido el mercado bursátil gracias a la tecnología y su desarrollo organizacional interno que asegura una competitividad duradera.

Inicialmente se presenta un marco teórico, el cual se conforma por los conceptos y fundamentos de Fusión y Adquisición, describiendo formas, tipos y las razones por las cuales se motivan este tipo de proceso. Siguiendo con las variables que se analizarán posteriormente, haciendo hincapié en la importancia del factor humano en el desarrollo del proceso de Fusión y Adquisición.

Luego, damos a conocer las implicancias y efectos teóricos del proceso, derivando las hipótesis que intentaremos comprobar en los casos prácticos. Sin embargo antes de llegar a esto, mencionamos instrumentos de medición que nos permitan corroborar lo que deseamos estudiar.

Finalmente intentaremos reflejar las experiencias vividas de dos casos prácticos nacionales de la industria bancaria, incorporando en este estudio la relación que existe entre los temas conceptuales y la evidencia empírica.

1) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

La gran connotación económica de las fusiones y adquisiciones en el plano económico chileno es una de las razones preponderantes del tema escogido para el estudio.

Quien no ha escuchado alguna vez hablar de fusiones bancarias, o de la unión de importantes líneas aéreas, Isapres, AFP, entre otras. Sin embargo, el conocimiento acerca del tema y del impacto en el área administrativa en las organizaciones, no se conoce con mucha certeza. En general, las fusiones y adquisiciones representan una alternativa válida por el sector empresarial ante las crisis socioeconómicas, pero muchas veces no obtienen el éxito deseado ya que carecen de programas que apunten al cambio cultural y corporativo en el área de Recursos Humanos.

El área de la administración enfocada en este estudio es la Gestión de Recursos Humanos, donde nos centraremos en tres variables fundamentales que son el Clima Organizacional durante el proceso de fusión, el choque de Cultura de las organizaciones fusionadas y por último el Capital Humano con la participación que tiene en la nueva estructura organizacional.

Además se hará un análisis de las causas que motivan la decisión de una fusión, la forma en que se lleva a cabo este proceso, y los cambios que el mismo puede provocar sobre los procesos administrativos de las empresas fusionadas. En otras palabras se intentara describir en forma fidedigna los conceptos referentes a un proceso de fusión y adquisición.

Por tales motivos nuestro grupo de estudio decidió profundizar y estudiar más en detalle este problema, a través de la conceptualización y descripción de una situación real en el ámbito financiero nacional, que es el sector que ha experimentado recientemente este tipo de acontecimientos, permitiendo de esta manera esclarecer las dudas referente al tema en estudio, y a la vez pudiendo validar o rechazar las hipótesis que se mencionan más adelante.

2) MARCO TEÓRICO.

En la sección que presentaremos a continuación se hará mención en forma fidedigna a definiciones, conceptos, y alcances que tiene cada uno de los términos que utilizaremos en el posterior análisis del impacto de procesos de fusión en tres variables de la gestión de Recursos Humanos, como es el Capital Humano, Cultura y Clima Organizacional, siguiendo con un desarrollo de casos de la industria bancaria chilena. Los términos que consideramos que son cruciales para el posterior entendimiento de nuestro trabajo de investigación son: fusión, adquisición, cultura organizacional, clima organizacional y capital humano.

2.1) FUSIONES.

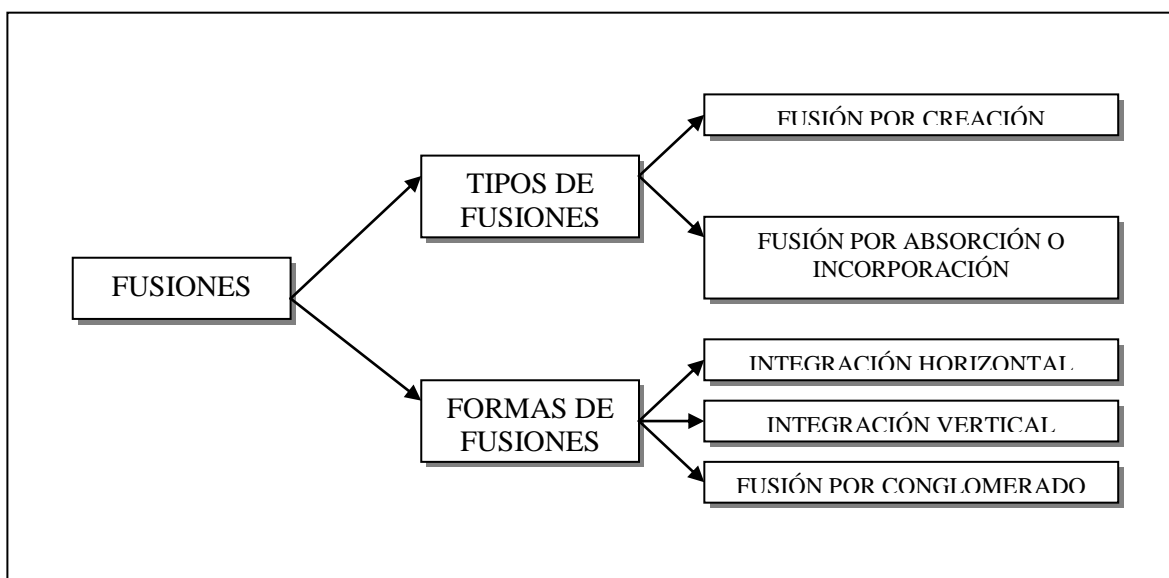
Una fusión consiste en el acuerdo entre los dueños y/o accionistas de dos o más compañías, jurídicamente independientes, en donde se adquiere el compromiso de unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad. La fusión presenta el grado máximo de concentración de empresas, por cuanto implica la extinción de una o de varias sociedades para dar vida a una nueva empresa, o para incrementar el patrimonio de una compañía ya existente, situación que origina la pérdida de independencia de las antiguas compañías, pasando a formar una sola organización, todos bajo una misma dirección y estructura con una misma unidad económica, legal y patrimonial. (Juan Mascareñas Pérez-Iñigo)

En Chile, según la Ley sobre Sociedades Anónimas (Ley N° 18.046, título IX, Artículo 99), “La fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados”.

Desde un punto de vista comercial la fusión es una de las varias formas de concentración empresarial, pero jurídicamente la más perfecta porque implica la integración no sólo de las entidades económicas, sino que aún más la fundición de las personas jurídicas en una sola, lo que lleva aparejado la integración de los accionistas en

una sola entidad. La fusión significa por consiguiente, “la extinción de una o más sociedades para dar vida a una nueva sociedad o para incrementar el patrimonio de una sociedad existente”. (Juan Manuel Gómez Porrúa, “La fusión de S.A. en el Derecho Civil y Comunitario”. 1991, Pág. 10-11).

Figura N°1: Tipos y Formas de Fusión.



2.1.1) Tipos de Fusiones.

2.1.1.1) Fusión por Creación.

Hay fusión por creación, cuando el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aporta a una nueva sociedad que se constituye en una sola entidad jurídica, la que nace y se constituye con la totalidad de los patrimonios y accionistas de las sociedades extinguidas y que las sucede a título universal en todos sus derechos y obligaciones. La nueva sociedad emite acciones que entrega a los socios de las extinguidas, que pasan a integrarse en la de la nueva entidad.

2.1.1.2) Fusión por Absorción o Incorporación.

Hay fusión por incorporación, cuando una o más sociedades que se disuelven, son absorbidas por una sociedad ya existente, la que adquiere todos los activos y pasivos.

Entregando a cambio acciones propias (emitidas con ese objetivo) para incorporar a los socios de las compañías absorbidas. Estas se extinguen o desaparecen jurídicamente.

2.1.2) Formas de Fusionarse.

2.1.2.1) Integración Horizontal.

Es aquella que tiene lugar entre dos o más empresas de un mismo rubro o línea de negocios. Se relaciona directamente con el objetivo principal perseguido, el cual es lograr economías de escala y de ámbito, alcanzando una mayor concentración del sector al reducir el número de empresas rivales y aportando a la rentabilidad de la compañía consolidada.

2.1.2.2) Integración Vertical.

Se refiere a aquella donde el comprador se expande hacia delante en la dirección del consumidor final o hacia atrás en busca de la fuente de las materias primas, es decir, el proveedor. Esto se da principalmente entre empresas que tienen diferentes etapas en las operaciones productivas.

Se realizan a fin de lograr mayor potencialidad de la empresa, mayor competitividad y, lo que es fundamental, asegurar la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas.

2.1.2.3) Fusión por Conglomerado.

Este tipo afecta a empresas con líneas de negocios sin ninguna relación. Esta forma de fusiones se da con frecuencia entre empresas que, a pesar de no tener similitud alguna en sus procesos productivos, pueden compartir servicios centrales de administración, producción o una unidad estratégica de negocios. Su fusión permite, además de un desarrollo individual de su producción, el establecimiento de redes de comercialización, distribución y ventas según su interés común, logrando con ello un menor costo global.

La búsqueda de una u otra estructura depende considerablemente de las circunstancias que rodean a cada empresa en particular, de los objetivos que persiguen y de

las condiciones del entorno. Es importante señalar que tal elección tiene que ver, principalmente, con el tipo de actividad de la empresa.

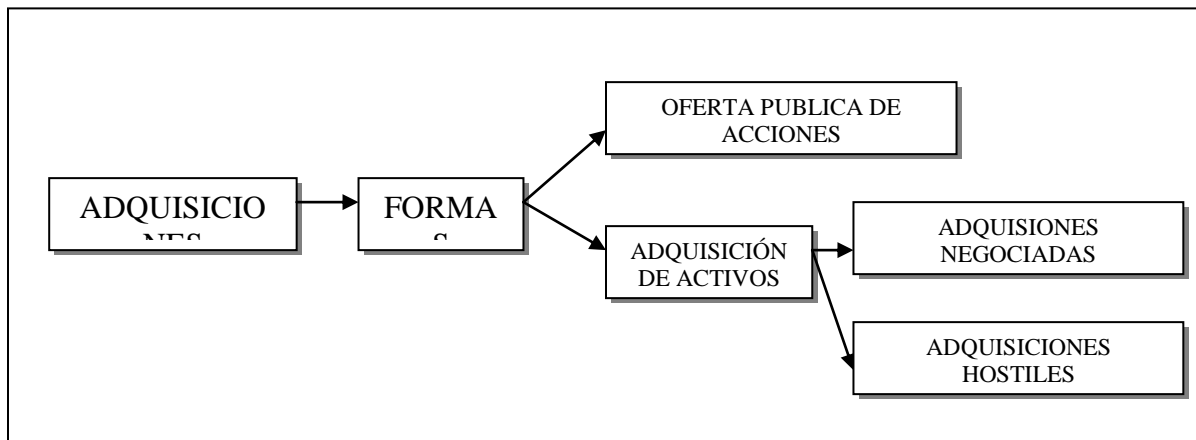
2.2) ADQUISICIONES.

Una adquisición es aquella operación donde no hace falta obtener la totalidad de las acciones de una compañía para lograr su control, dado que también se puede gobernar sin necesidad de mezclar los patrimonios de la vendedora con los de la compradora, solo bastaría con alcanzar el 51% de las acciones de la misma, es decir, la mayoría de ellas, o incluso a veces sin tener la mayoría se puede controlar la gestión de una empresa. (Juan Mascareñas Pérez-Iñigo)

En términos estratégicos, una adquisición es la compra de una empresa existente por otra empresa, a fin de alcanzar un determinado objetivo o propósito, que incurriría mucho tiempo lograr implantarlo desde el inicio. Este enfoque es el que guía la absorción de empresas que cuentan con capacidades productivas, *know-how* o mejores accesos a los mercados, por parte de quienes estén dispuestos a inyectarles recursos financieros para proyectarlas.

2.2.1) Formas de Efectuar una Adquisición.

Figura N° 2: Formas de Adquisición.



2.2.1.1) Oferta Pública de Acciones (OPAS).

Una OPA es un contrato entre los directores de la empresa compradora y los accionistas de la empresa adquirida. Consiste en ofrecer comprar acciones de la otra sociedad a un precio por acción (el que es determinado en consenso) a los propietarios de las mismas. Estos tienen la libertad de aceptar o rechazar la oferta, o en su defecto renegociar el número o valor de ellas. Para ello dichas acciones pueden ser compradas a cambio de dinero líquido o de las propias acciones de la sociedad adquirente, lo que se conoce como canje de acciones.

La herramienta fundamental de este tipo de transacciones de venta es la prima, que se ofrece sobre el precio de mercado existente por la acción. La OPA puede ser amistosa u hostil dependiendo de si los administradores de la compañía a adquirir están de acuerdo con la propuesta o si por el contrario la oferta se hace directamente a los accionistas de la empresa adquirida sin contar con la opinión de sus directivos.

2.2.1.2) Adquisición de Activos.

Consiste en comprar los activos de la compañía a adquirir, efectuando el pago directamente a la empresa, no a sus accionistas, a través de títulos de la empresa adquirente, tesorería u otros documentos emitidos por ésta. Así al apropiarse de determinados activos, e incluso, determinados pasivos, si lo estima conveniente con el objeto de disminuir la carga impositiva por los beneficios obtenidos en la transacción, el comprador no tiene que preocuparse de la existencia de accionistas minoritarios.

Por otro lado, la empresa que cede sus activos podrá seguir operando libremente si estos que no son indispensables para su explotación, y con el dinero recibido por su venta puede destinarlo a la distribución de dividendos extras o reinvertirlos en proyectos rentables que se encontraban detenidos por falta de financiamiento. Por el contrario, si la empresa ha disminuido demasiado su capacidad instalada, lo que impide su funcionamiento, deberá liquidarse y repartir el producto entre sus accionistas.

Este tipo de transacciones, desde el punto de vista de la negociación entre los directivos de las distintas compañías, pueden presentarse de dos tipos:

➤ **Adquisiciones Negociadas.**

Se presenta en aquellos casos en los que la adquisición se hace en forma amistosa y negociada, es decir, existe consenso en las decisiones tomadas entre ambas directivas que, por lo general se da en la mayoría de las negociaciones. Es fundamental que se comprenda la importancia de desarrollar un proceso negociador adecuado con objeto que la operación tenga éxito, ya que de esta manera se pueden alcanzar en el corto plazo las sinergias y economías buscadas e implementar una cultura organizacional común, evitando el deterioro del clima y disminuyendo la generación de rumores que obstaculizan la adaptación del cambio.

Durante el proceso de este tipo de adquisición suele haber voluntad y tiempo suficientes para que las partes concreten y definan las líneas específicas de acción, así como todos aquellos aspectos legales propios de la unión

➤ **Adquisiciones Hostiles.**

Este tipo de operación representa un pequeño porcentaje del total de compras de empresas realizadas anualmente. Se denomina hostil a toda operación que no cuenta con el apoyo o consenso de la mayoría del equipo directivo de la empresa objetivo. Por los que en estos caso, a través de la OPA, se produce una “negociación” entre el equipo gestor de la empresa que compra y los accionistas de la compañía objetivo, desplazando a los directores de ésta última.

Como en este tipo de adquisición, generalmente no se cuenta con la aprobación de los directores de la empresa objetivo, es normal que ésta compañía utilice todos los medios a su alcance para impedir la adquisición, que podría poner incluso en peligro sus puestos de trabajo y su reputación como administradores.

Normalmente, no se cuenta con mucho tiempo para la negociación de este tipo de adquisición, aunque a veces, el ataque se utilice como una estrategia para forzar el comienzo de negociaciones que de otra forma hubiera sido imposibles.

En conclusión la forma de realizar la integración entre empresas, dependerá del análisis estructurado y sistemático que deberán realizar sus administradores en la búsqueda de una estrategia a seguir. Además no es posible afirmar cual de las tres formas es mejor ya que será función de los objetivos planteados por la organización, las circunstancias, el entorno, el financiamiento y de los mercados en que participa la empresa.

2.3) RAZONES PARA LLEVAR A CABO UNA FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN.

Como hemos visto anteriormente, existen diversas formas de adquisiciones y/o fusiones, dentro de las cuales encontramos la fusión horizontal, la cual es unión de dos empresas de una misma línea de negocios; la fusión vertical, en la cual el comprador se expande hacia adelante en la dirección del consumidor o hacia atrás en dirección a las materias primas; y por último encontramos la fusión por conglomerado que afecta a empresas de líneas de negocios sin ninguna relación. Ahora lo que se busca en dichas formas de fusiones es una mejora en los resultados, ya sea, financiera, económica, administrativa, para afrontar mejor las nuevas condiciones y riesgos, diversificar las actividades desarrolladas y aprovechar economías de escala, de alcance y generar sustanciosas plusvalías en la mayoría de las ocasiones.

Según publicaciones realizadas por Brealey & Myers; Ross, Westerfield y Jaffe se pueden identificar distintas razones por las cuales se lleva a cabo un proceso de fusión y adquisición. Dichas razones serán enumeradas y descritas a continuación.

2.3.1) Economías de Escalas Verticales, Horizontales y Conglomerado.

Un director de empresa puede creer que su compañía sería más competitiva si fuese un poco más grande, lo que impulsa a las economías de escalas, las que consisten en lograr alcanzar un costo medio unitario de producción más bajo a medida que la producción aumenta, por ejemplo, existen maneras de conseguir economías de escala tales como extender los costes fijos sobre un mayor número de unidades (volumen) y al disminuir los costos de producción se afrontan de esta manera inversiones de gran escala.

Las fusiones verticales, como se dijo, son la unión de empresas en distintas etapas del proceso productivo, ya sea hacia adelante (consumidor final) o hacia atrás (fuente de materias primas), a través, de cliente o proveedor respectivamente, logrando de esta manera el control de la mayor parte del proceso de producción, facilitando la coordinación y

administración de tecnologías en las distintas etapas del proceso productivo, eliminando la rentabilidad del proveedor e incorporándolo a la rentabilidad del producto.

Las fusiones horizontales y también en las fusiones por conglomerado apuntan las economías que provienen de compartir servicios centrales como la administración y contabilidad de oficinas, control financiero, desarrollo ejecutivo y dirección general.

2.3.2) Eliminación de Ineficiencias.

Las empresas mal administradas, con potencial de desarrollo y oportunidades de crecimiento tienden a ser objetos de adquisición, por empresas que tienen una mejor gerencia, incrementando los beneficios de la empresa por una mejor dirección operativa o financiera. En fusiones de conglomerados no se tiene un sentido económico a menos que la empresa adquirente pueda administrar en forma más productivas los distintos recursos propios de una empresa (financieros, humanos, productivos, etcétera).

La fusión no es el único camino de mejorar la dirección de la empresa, pero puede ser quizá el único sencillo y práctico.

2.3.3) Beneficios o Ventajas Tributarias no Aprovechadas.

Puede tener una empresa desgravaciones impositivas potenciales, pero no poseer los beneficios suficientes para el buen provecho de ellos. Una empresa con registros de altos niveles de utilidades, puede estar evaluando la alternativa de adquirir otras empresas con pérdidas tributarias de forma de traspasar los beneficios tributarios hacia el nuevo o futuro beneficio, equivalente a la reducción de impuestos correspondientes a dicha transacción.

2.3.4) Utilizar Excedentes de Fondos.

Es otro argumento fiscal en favor de las fusiones. Supongamos una empresa en un sector industrial maduro, con pocas oportunidades de crecimiento, poco rentables, con altos riesgos. Se podría cancelar un dividendo extraordinario, pero es negativo para los

accionistas por el lado de un impuesto mayor a las ganancias o podría recomprar acciones de la empresa, pero puede no ser permitido por las autoridades nacionales. Por lo que se abre la opción de comprar acciones de otra empresa, si las inversiones internas rinden menos que el costo de oportunidad del capital, obteniendo de esta manera ganancias financieras.

2.3.5) Combinación de Recursos Complementarios.

Existen empresas pequeñas que son adquiridas por otras grandes aportando componentes que faltan, necesarios para el éxito de la fusión y que pueden estar ausentes en la empresa adquirente. Por ejemplo la empresa pequeña puede poseer un producto, pero no canales de distribución adecuados para un aumento de cobertura, por otra parte, la empresa grande puede tener dichos canales de distribución, pero no el producto adecuado para la correcta distribución, por lo que a nivel dual se pueden combinar ambos procesos y de esta manera para la empresa adquirente ahorrarse la investigación y desarrollo para el nuevo producto, generando economías de escalas y valor para los dueños patrimoniales de la empresa.

Se puede observar otro caso típico en estos años, los que corresponden a la deficiente gestión gerencial en grandes empresas y buen desempeño gerencial de empresas pequeñas que al combinarse generan un desempeño extraordinario.

2.3.6) Diversificación.

La diversificación se presenta generalmente en empresas con excedentes de caja, las cuales utilizan dicho procedimiento para obtener mayores rendimientos o disminuir riesgos financieros de la empresa. Existen empresas que argumentan que la diversificación es innecesaria porque no incrementa la riqueza de los accionistas, sin embargo, la diversificación permite reducir la probabilidad de insolvencia o problemas de liquidez de la empresa. Para la empresa compradora la diversificación genera ganancias solo si se producen dos factores: disminución de la variabilidad no sistemática a costos menores, que

por medio de las carteras personales de los inversionistas es poco probable y, distribución y reducción del riesgo, con lo que se incrementa la capacidad de endeudamiento por ser compañías solventes y consolidadas.

2.3.7) Motivación del Equipo Directivo.

Para el equipo administrativo es motivador administrar el proceso productivo (planificar, organizar, dirigir y controlar) empresas de mayor tamaño, lo que genera un mayor ego, orgullo y prestigio para el personal. Generando una extensión de control en cuanto al número de empleados, ventas, total de activos, etcétera. Esto puede generar problemas de agencia, lo cual produce una contradicción o divergencia en el sentido de los intereses personales y de la firma.

2.3.8) Disminución de los Costos Financieros (Sinergia Financiera).

Este punto básicamente se refiere a la facilidad de obtener créditos y préstamos frente a los bancos, proceso conocido como sinergia financiera debido básicamente a que el proceso de fusión y/o adquisición permite una mayor capacidad a la entidad fusionada frente a las obligaciones que adquiere, proceso que antes no era posible porque las empresas no poseían la capacidad suficiente para cubrir la obligación, es decir, la capacidad de endeudamiento de las empresas combinadas es mayor a la suma de las capacidades individuales, logrando reducir el riesgo financiero y creando un deseo mayor por parte de las instituciones bancarias al suministro de los recursos necesarios para la nueva sociedad a intereses mucho menores. La situación de la fusión puede crear valor haciendo la deuda mucho más segura, disminuyendo la probabilidad de quiebra, siempre y cuando se mantenga constante el resto de las variables. Si la fusión permite un aumento de los préstamos y un aumento del valor de los ahorros impositivos de intereses, proporcionará un beneficio neto a la fusión.

2.3.9) Expansión del Ciclo de Vida.

Cuando una empresa no puede crecer a una determinada tasa y en forma sostenida a través del tiempo, lo puede lograr con la adquisición de otra compañía debido a un problema de costos. Dado que el costo de crecimiento interno es mayor que el costo de adquisición, es decir, los costos que se pueden crear con la creación de una nueva línea de productos se puede evitar comprando compañías especializadas en dicho producto y esté ya funcionando, este ejemplo es similar que adquirir la capacidad de investigación y desarrollo o licencias y patentes los cuales sirven a la empresa compradora.

2.3.10) Decisión de los Accionistas.

Por influencia de los accionistas mayoritarios de una compañía, quienes desean que sea adquirida por otra empresa establecida en un mercado ya consolidado, se puede crear interés en el proceso de fusión y adquisición, debido a que dicha proceso permitiría un aumento del precio de sus acciones, mejorando la liquidez, permitiéndoles vender parte de sus acciones, diversificar sus inversiones y la disminución del valor de la deuda, de manera que los accionistas se beneficiaran de dicha reducción. Si la empresa no cambia de valor, lo que pierden los obligacionistas lo ganan los accionistas.

Pero los directivos también puede llevar este tipo de operaciones por razones personales, sin embargo, dicho proceso ocurre por una mala administración del mismo equipo directivo. Esto sería rentable si la empresa estuviera subvalorada, por lo que se espera una mejora de su gestión con la adquisición de la empresa y logro del control corporativo para un fin exitoso.

2.4) CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.4.1) Introducción.

Para cualquier empresa uno de los pilares fundamentales para su éxito, es la cultura, la forma que tiene de hacer las cosas, de comunicarlas, de interactuar, de relacionarse al interior y con el entorno, de las relaciones que establecen directivos y empleados. Es así que la eficiencia de una organización se ve influenciada por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

2.4.2) Descripción del Concepto de Cultura Organizacional.

Si bien, existen muchas definiciones de cultura organizacional, el fondo o la idea es similar en todas ellas. Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

Aunque es probable que quien haya usado por primera vez el término cultura organizacional haya sido Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se la debemos a Edgar Schein. Este autor, en un esfuerzo por delimitar claramente el concepto, señaló algunos usos habituales del concepto de cultura:

- a) Comportamientos observados de forma regular en relación entre individuos.
- b) Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- c) Valores dominantes aceptados por la organización.
- d) Filosofía que orienta la política de la empresa respecto a sus empleados y clientes.
- e) Reglas del juego que operan en la empresa.
- f) Clima laboral.

Según Schein que todos estos usos del concepto reflejan la cultura de la organización, pero ninguno es la esencia de ella. Por lo cual, Schein define el término de cultura como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, sobre el cual es la mejor forma de hacer las cosas, lo que a su vez define la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno.

Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Para hacer una comparación en la definición de este concepto haremos alcance a otras definiciones, para así apreciar las similitudes del concepto que apunta hacia una definición común, en cuanto a valores y creencias compartidas en la organización.

- La cultura en la empresa se genera casi siempre de forma espontánea y no consciente es el conjunto de ideas básicas y valores que dan consistencia y coherencia al conjunto de comportamientos a través de los cuales la empresa existe. Suele ser síntesis y reflejo de una manera de entender la vida, el trabajo, la relación social, la economía e, incluso, la verdad o falsedad, lo aceptable y lo reprochable, de unas personas y/o de una sociedad en su conjunto. Salvo excepciones, la cultura primero nace se configura y, solo después se conceptualiza. Cada empresa crea su cultura y, al mismo tiempo, la cultura determina lo que la empresa es, lo que puede llegar a ser y lo que nunca llegará a ser. Conocer explícitamente cuáles son los grandes principios y valores sobre los que se sostiene la cultura real de una empresa es penetrar en el núcleo mismo de su intimidad, es conocer la esencia de la “empresa mental” que está en las cabezas de sus miembros y es tener acceso a los resortes que mueven de verdad en su interacción con el entorno. (Harvard Deusto Business Review, “Recursos Humanos: De Concepto Anticuado a Creador Principal de Valor”, Javier Uriz Urzainqui, Marzo- Abril 2001 N°101 Pág. 58-67).

- Según el autor Harold Koontz la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y

piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura es sumamente estable y no cambia rápidamente.

Frente a esta última definición el autor Darío Rodríguez señala, que a pesar que la cultura es estable y no cambia rápidamente, esta dependerá de su entorno, por lo cual la cultura organizacional será la explicación que la organización se da de su estar en el mundo. Cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno; cada vez que cambien las interpretaciones que la organización reconozca como válidas y cada vez que se produzca un cambio en los mecanismos autorreflexivos de la organización.

La cultura organizacional, refiriéndonos al punto anterior se podría considerar lo siguiente:

- a) Varía constantemente.
- b) Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- c) No puede ser cambiada por decreto.
- d) No es visible para quienes están dentro de ella, como el acento que no captamos en los habitantes de nuestro país y sí en los de otros.
- e) Sólo puede ser vista en virtud a una intervención externa.
- f) Al ser hecha visible se abre la posibilidad de que cambie, porque aparece en su contingencia, como selección entre posibilidades y no como la única forma “natural” de ver las cosas.
- g) A pesar de lo anterior, el cambio no es fácil, porque aunque se le vea como una selección entre posibilidades, la tendencia es a verla como “la mejor selección posible”.
- h) Aunque sea vista como “la mejor selección posible”. A menudo las culturas organizacionales no sólo no son “la mejor selección posible”, sino que son francamente poco convenientes, medido esto en términos funcionales.
- i) Dado que la cultura es la explicación aceptada del estar en el mundo de la organización, un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo y, por consiguiente, las posibilidades que se abren y cierran desde él.

2.4.2.1) Cultura Organizacional y Cultura Societal.

La organización al estar inserta en un entorno, es decir, dentro de la sociedad, considera a esta como el entorno más amplio, de donde obtiene parte importante de las premisas para su decidir. Esto quiere decir que la cultura organizacional es absolutamente coherente con la cultura de la sociedad en que la organización esta inserta, tanto el entorno externo de la organización, como su entorno interno (sus propios miembros) implican para la organización premisas de decisión, que se incorporarán a su cultura.

Las organizaciones, sin embargo, no obtienen todas sus premisas de la sociedad. Parte importante de ella surge como producto del propio quehacer organizacional, de la historia del decidir en la organización, de la historia del grupo humano que trabaja en la organización, de los antecedentes organizacionales que dieron origen a esta organización particular, entre otros.

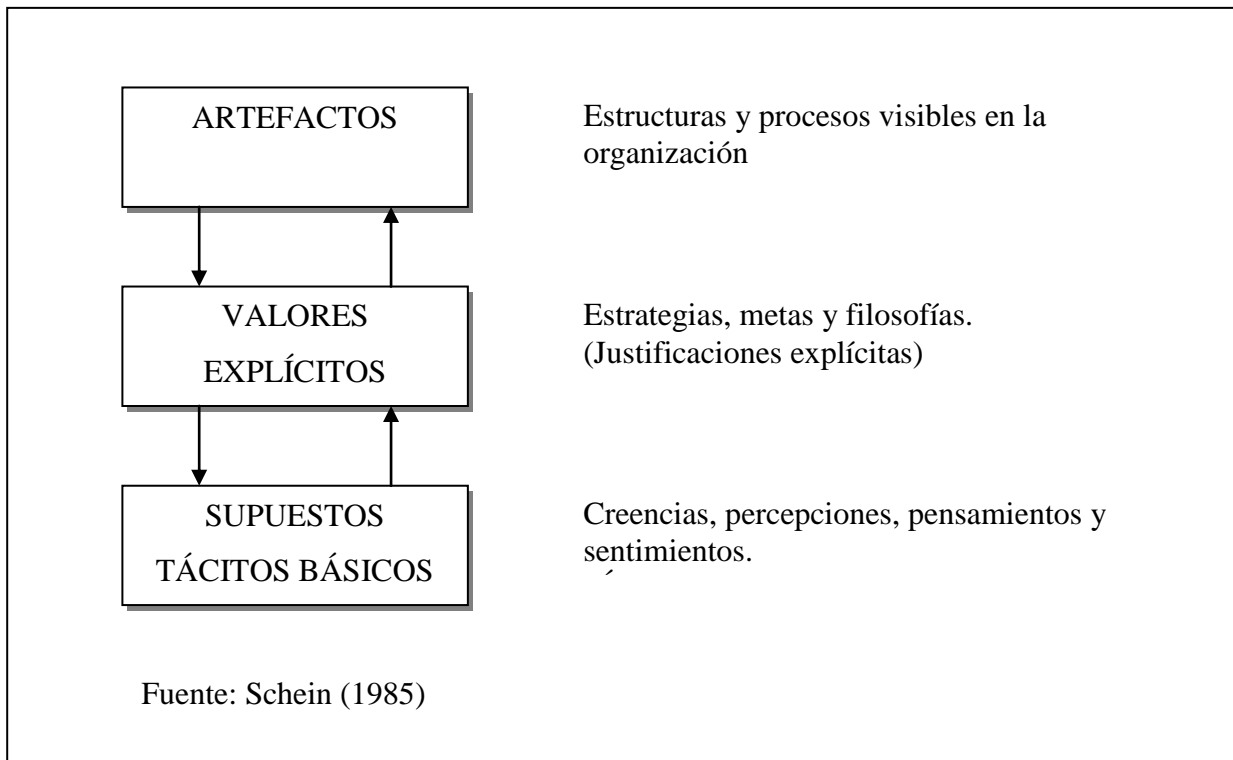
Es así como, por ejemplo, las organizaciones que tienen antecedentes en la burocracia estatal - como las empresas privatizadas - mantendrán elementos culturales propios de la burocracia fiscal. Las organizaciones que tienen antecedentes de fundación y administración extranjera, tendrán un sello característico que permitirá diferenciarlas de sus similares. Las organizaciones que han resultado de la fusión de dos o más empresas, presentarán subculturas, por un largo tiempo, hasta integrarlas no siempre de forma racional ni coherente. Las organizaciones que representan filiales de empresas transnacionales, también tendrán premisas culturales que obtienen de la cultura transnacional de esas empresas, unidas a otras premisas provenientes de la sociedad en la que se encuentran insertas.

2.4.3) Niveles de la Cultura Organizacional.

Dado que existen diversas interpretaciones de cultura organizacional, Schein manifiesta que una mejor manera de entender lo que es realmente la cultura de una organización y poder marcar la diferencia entre una organización y otra, es pensar que

existe en varios niveles y que debemos entender y manejar aquellos más profundos para tener un conocimiento más acabado de ella. Schein define tres niveles de cultura organizacional, los cuales van desde el más visible al más tácito e invisible, presentados a continuación.

Figura N° 3: Niveles de la Cultura Organizacional.



□ **Nivel Uno: Artefactos.**

Es aquel nivel más fácil de observar cuando uno ingresa a una organización, ya que es lo que se ve, escucha y siente mientras anda por la compañía. Por ende, este nivel comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, muebles, decoración, *layout* (disposición de los espacios físicos), equipos, vestuario de los integrantes, patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc., donde incluso se llega a desarrollar una terminología propia con el objetivo que el lenguaje sirva como un denominador que una a los miembros. Como se dijo anteriormente son fáciles de conseguir pero difíciles de interpretar.

El análisis de este nivel puede ser engañoso y se debe tener cuidado, ya que, muchas veces no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, como las formas de presentarse y tratarse entre ellos, pero nunca podremos saber su esencia ni descifrar su significado.

□ **Nivel Dos: Valores Explícitos.**

Aquí la cultura se expresa en forma de valores que son adoptados por los miembros de la organización, lo que “debiera ser” y que se tiene presente conscientemente. Los valores dirigen el comportamiento de los miembros de la organización.

Su identificación solamente es posible a través de entrevistas con los miembros claves de la organización, por medio del cual se puede profundizar haciendo preguntas acerca de lo que la organización valora y por que hacen lo que hacen. Estas preguntas tienen que ser hechas especialmente basándose en esos artefactos observados que pueden haber producido desconcierto o parecer inconsistentes con lo que se esperaba.

Ejemplos de ellos son; expresión de filosofía de la empresa, normas de conductas en grupos de trabajo y motivos o lemas adoptados por la organización. En general, valores declarados explícitamente y valores sancionados socialmente.

Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

□ **Nivel Tres: Supuestos Tácitos Compartidos.**

Este nivel es el más profundo e importante de todos. Supuestos que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa, los que han sido moldeados según patrones comunes en toda la organización. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente, obteniéndose éxito en ello.

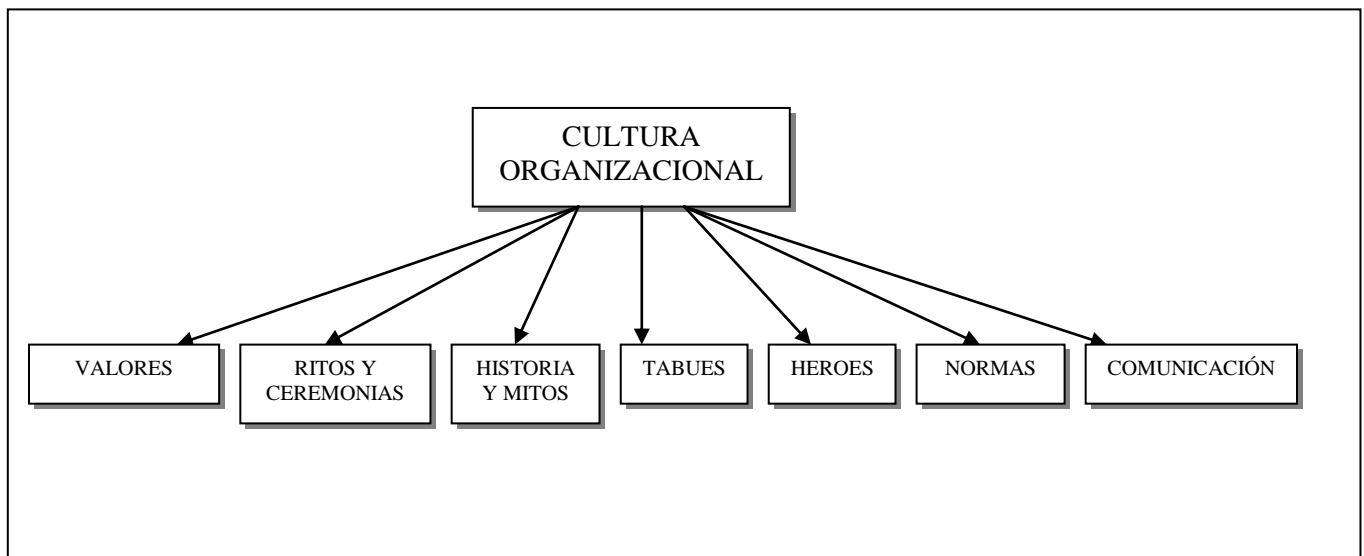
En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que guiaron las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, en supuestos tácitos acerca de la naturaleza del mundo y como tener éxito en él, volviéndose inconscientes para los miembros. En otras palabras, la esencia de la cultura es aprender conjuntamente los valores, creencias y supuestos que se vuelven compartidos y dados por hechos, mientras la organización siga teniendo éxito. Es importante recordar que resultan de un proceso de aprendizaje conjunto.

2.4.4) Elementos de la Cultura Organizacional.

Basándonos en los estudios de María Ester de Freitas los elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural” dentro de la organización.

Dichos elementos que conforman la cultura organizacional permitirán determinar el tipo de cultura que tendrá la empresa en su funcionamiento y operación futura. Este grupo de elementos esta conformado por:

Figura N° 4: Elementos de la Cultura Organizacional.



□ **Valores.**

Los valores son construidos en su gran mayoría por la cúpula de la empresa, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. La adhesión de los valores se encuentra en forma más explícita en los escalones jerárquicos más altos siendo modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación. Los valores forman el corazón de la cultura, y a partir de estos podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las características personales más valorizadas, etc. La concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, creando confianza en los trabajadores y trabajando más horas que las establecidas en sus respectivos contratos. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que a su vez, hace con que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él.

Es necesario señalar que los valores son bastantes estables y permanentes. Se identifican seis tipos de valores:

- **Teóricos:** Se da mucha importancia al descubrimiento, mediante un enfoque crítico y emocional.
- **Económicos:** Ponen de relieve lo útil y práctico.
- **Estéticos:** Importa la forma y la armonía.
- **Sociales:** Importa el respeto entre las personas.
- **Políticos:** Conceden importancia al poder e influencia.
- **Religiosos:** Se ocupan de la unidad de la experiencia y el conocimiento del cosmos como un todo.

□ **Ritos y Ceremonias.**

Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la empresa. Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.

Los ritos, rituales y ceremonias como se dijo son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos. En sus manifestaciones ordinarias muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc., identificando lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Presentándose los ritos organizacionales más comunes:

➤ Ritos de pasaje: Utilizados en el contrato como en el traslado de cargos. Objetivo: Minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

➤ Ritos de degradación: Donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias. Objetivo: Exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

➤ Ritos de refuerzo: Valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados. Objetivo: Motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

➤ Ritos de renovación. Objetivo: Perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

➤ Ritos de reducción de conflictos: Para restablecer el equilibrio entre relaciones en tiempos pasados conflictivos.

➤ Ritos de integración: Incentiva la expresión de sentimientos con el objeto de mantener a las personas comprometidas con la organización.

□ **Historias y Mitos.**

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente, siendo ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional. Algunas características presentes en las historias son: concretas, de conocimiento común entre todos, las personas creen en las historias, son una especie de contrato social en la organización, las historias abordan temas referente a la igualdad entre los miembros, comportamientos ejemplares, dignos o audaces, seguridad, control.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

□ **Tabúes.**

Los tabúes orientan el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas y dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

□ **Héroes.**

Son la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Existen dos tipos de héroes: Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, siendo la influencia de los primeros duradera y profunda. La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles. Las empresas inteligentes seleccionan aquellos trabajadores que desempeñan papeles heroicos, para así transformarlos en modelos dignos de imitar por el resto de las personas pertenecientes a la organización.

□ **Normas.**

Estas fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión se da a través de ellas.

□ **Proceso de Comunicación.**

Es el proceso de transmisión, circulación y red de relaciones de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, verbal o no, formal o informal. La comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo de mucha atención la forma significativa en los

modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”.

2.4.5) Tipos de Cultura Organizacional.

Existen cuatro tipos de cultura, por las cuales se inclinan las mayorías de las organizaciones. Estas son:

- Cultura orientada al poder.
- Cultura orientada a los roles.
- Cultura orientada a las tareas.
- Cultura orientada a las personas.

□ Cultura Orientada al Poder.

Este tipo de cultura se caracteriza por tener un espíritu preponderantemente dominador, en el cual, el control absoluto hacia el resto de los integrantes de la organización se convierte como la finalidad de la cual se caracterizan los tomadores de decisiones.

Esta cultura por lo tanto es celosa en cuanto al territorio y competitividad, buscando extenderse a expensas del resto, se trata de dominar a culturas más débiles, aunque la forma en que se hace se realiza en mayor o menor medida dependiendo en la organización en que se encuentre, siendo dura, moderada o suave, es decir, la característica de la cultura orientada al poder es el grado de dureza con que una persona o una organización lucha por el dominio y posición cuando estos se encuentran en juego.

□ Cultura Orientada a los Roles.

Este tipo de cultura se caracteriza por querer alcanzar un grado máximo de racionalidad y orden. Aquí existe una preocupación por la legibilidad, la legitimidad y la responsabilidad. Ahora, dicha cultura nace en contraposición de la cultura del poder, debido a que reconoce las posiciones y el status dentro de la organización, pero bajo un orden de

legalidad. Dicho tipo de cultura es factible predecir el comportamiento, la estabilidad y respetabilidad valorándose incluso más que la competencia, es decir, se valoriza más la respuesta correcta que la respuesta eficaz. Los cambios en dicho tipo de cultura son lentos y con procedimientos bastante embarazosos.

□ **Cultura Orientada a las Tareas.**

En este tipo de cultura se da el máximo valor al logro de un objetivo supremo establecido, es decir, la estructura, las funciones y las actividades de las organizaciones debe contribuir al cumplimiento de dicho objetivo, no permitiendo ningún obstáculo ya sea organizacional, personal, financiero o de *know how* en el eficaz cumplimiento de la tarea. Se da mucha importancia a la rapidez y flexibilidad ante los cambios que surjan, buscando la colaboración basándose en la existencia de valores y objetivos comunes. Aunque la organización global en la cual actúa este, básicamente orientada al poder o los roles, el equipo de proyecto o grupo de trabajo muestra a menudo una orientación a las tareas bastante clara.

□ **Cultura Orientada a las Personas.**

Este tipo de cultura está orientado en atender las necesidades de los miembros que pertenecen a la organización. Esto se logra mediante la satisfacción de las necesidades de los miembros por parte de la organización, que de otro modo no hubiese podido ser. Se caracterizan que, en general, dichas organizaciones tienen una vida muy corta, ya que pierden su razón de ser por la satisfacción de los objetivos de sus miembros, a través de las preferencias personales, necesidades de aprender y progresar. La autoridad se asigna en base de la aptitud que tienen los miembros en las realizaciones de sus tareas, se confía que los trabajadores influyen entre sí, a través del interés mutuo y la ayuda. La toma de decisiones está basada en el consenso. Ejemplo de este tipo de cultura, son los grupos de trabajo. Una característica básica es que el crecimiento, expansión y maximización de ingresos no son partes de los objetivos básicos de la organización, sino que solamente el dinero suficiente para sobrevivir. Existe una presión por parte de las empresas modernas para tender a este tipo de cultura, aunque existen muy pocas que funcionen actualmente con dicho tipo de organizaciones. Por ejemplo: los jóvenes exigen a sus empresas

oportunidades de trabajar en proyectos interesantes en los cuales se pueda aprender y avanzar, mas que ascender.

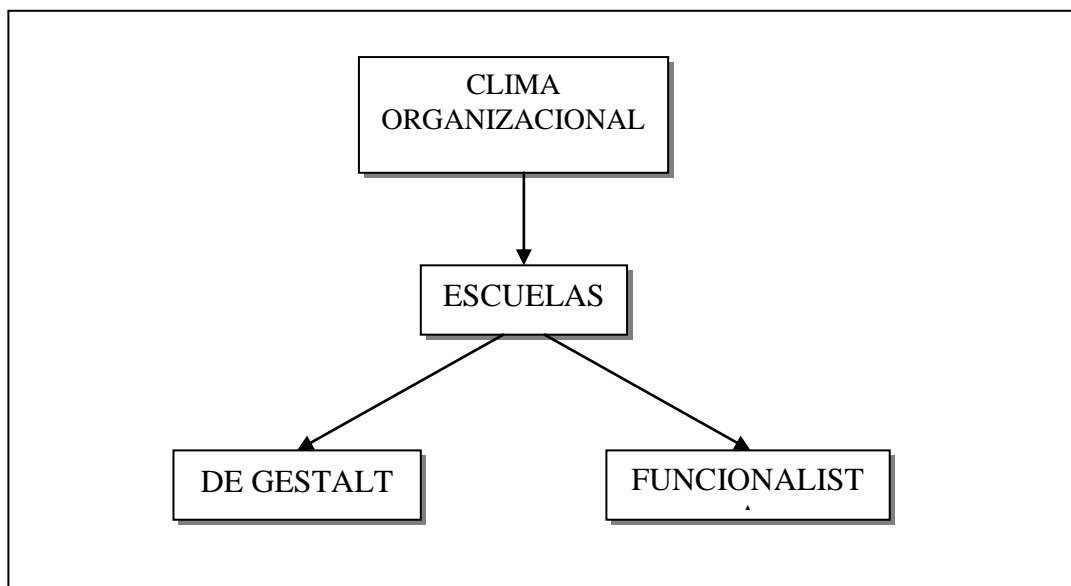
2.5) CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.5.1) Concepciones de Clima Organizacional.

La forma de comportarse de una persona perteneciente a una organización no solo depende de sus características personales, sino también, la forma como percibe el clima de trabajo en la organización y sus componentes dentro de esta última.

El clima es y será muy importante en el desarrollo de cualquier organización y su forma de adaptación en el medio que la rodea. La palabra clima es de origen griega y significa pendiente o inclinación, actualmente puede considerarse como la configuración de las características de una organización, pudiéndose descomponer en estructuras internas organizacionales, tamaños, formas de comunicación, etc. El surgimiento de dicho concepto, según el autor Luc Brunet, se puede atribuir a dos escuelas; Escuela de Gestalt y Escuela Funcionalista, las que son explicadas a continuación. Así también nos basaremos en gran parte de esta sección en estudios e investigaciones del mencionado autor, dado su amplio conocimiento y percepción del tema.

Figura N° 5: Distintas Concepciones de Clima Organizacional.



□ **Escuela de Gestalt.**

Dicho enfoque se centra principalmente en la organización de la percepción (siendo el todo diferente de las sumas de las partes). En dicha escuela se encuentran dos principios: captar el orden de las cosas tal y cómo éstas existen y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento, siendo la percepción del medio de trabajo lo que influye en el comportamiento de la persona al interior de la organización.

□ **Escuela Funcionalista.**

Al interior de esta escuela, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende primordialmente del ambiente que los rodea y de las diferencias individuales, jugando un papel fundamentalmente en la adaptación del individuo a su medio. Dicha escuela a diferencia de la anterior que dice que el empleado no tiene otra opción en la adaptación a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales.

2.5.2) Definición de Clima Organizacional.

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento

El concepto de clima organizacional se encuentra apoyado sobre tres medidas, las cuales se encuentran enfocadas principalmente entre una relación organización-individuo, estas son: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

2.5.2.1) Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera como un conjunto de características que describen a una organización, distinguiéndolas con respecto a otras; que son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Las variables para analizar el clima organizacional son bastante numerosas, limitándose a la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de los empleados, con el análisis de tasas de rotación, ausentismo y el número de accidentes. Si se analiza solamente estas medidas no encontrarán relación entre sus propiedades y el funcionamiento organizacional.

2.5.2.2) Medida Perceptiva de los Atributos Individuales.

Esta representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, considerando incluso el grado de satisfacción del individuo. En otras palabras, se nos dice que, el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa puede satisfacer, por lo que el clima no es estable, ni uniforme en el tiempo dentro de la organización en su totalidad o al interior del departamento, cambiando según el humor que tenga el individuo en aquel instante, esto quiere decir que el clima se vuelve sinónimo de opiniones y de las características personales de los individuos de la organización más que de los factores organizacionales.

2.5.2.3) Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales.

Es una serie de características que: son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos); y pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan con sus miembros y con la sociedad. El individuo al formar sus percepciones actúa como filtrador de información que viene: de los acontecimientos de alrededor de él (características de la organización) y de las características personales. Los instrumentos de medida son los cuestionarios, cubriendo

variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y tecnología con un grado decreciente de importancia (usando escalas tipo Likert). El clima organizacional tiene una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Además el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como son el estilo de gestión y las políticas organizacionales. Es decir, esta definición incluye tres variables importantes: el medio (tamaño, estructura de la organización, administración de recursos humanos), personales (aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado) y resultantes (satisfacción y productividad, variables influenciadas por el medio y la persona).

2.5.3) Características del Clima Organizacional.

En el clima organizacional se tiene las siguientes características:

- Dice referencia a las características del lugar de trabajo de la organización (El ambiente laboral).
- Tiene una cierta permanencia a través del tiempo, a pesar de que puede experimentar cambios por situaciones coyunturales o por cambios graduales en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos positivos o negativos de los miembros de la empresa. Por ejemplo, un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Por ejemplo, las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los

subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

- El absentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral.
- El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la empresa, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que anteriormente tenían los miembros respecto a su organización, determinan las creencias, ritos, conductas y valores que forman la cultura propia de la organización.

2.5.4) Importancia del Clima Organizacional.

El clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima. Donde:

- Se evalúa las fuentes de conflicto, estrés e insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Se inicia y sostiene un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales hacer sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que pudiesen surgir.

Con esto un administrador de Recursos Humanos será lo más eficiente y eficaz posible.

2.5.5) Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Rensis Likert, es conocido por sus estudios y trabajos en psicología organizacional, debiendo su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones de los procesos administrativos. Esta teoría nos permite visualizar las

causas y efectos de la naturaleza de los climas, encontrándose variables explicativas dentro de su teoría, tal como el liderazgo, permitiendo ver en forma detallada la naturaleza del clima y la eficacia organizacional.

2.5.5.1) Teoría De los Sistemas.

La reacción de los individuos dentro de una organización, se debe principalmente a la percepción que tiene este referente al comportamiento administrativo y condiciones organizacionales. Se pueden distinguir cuatro factores, que explican los microclimas al interior de la organización, estos son:

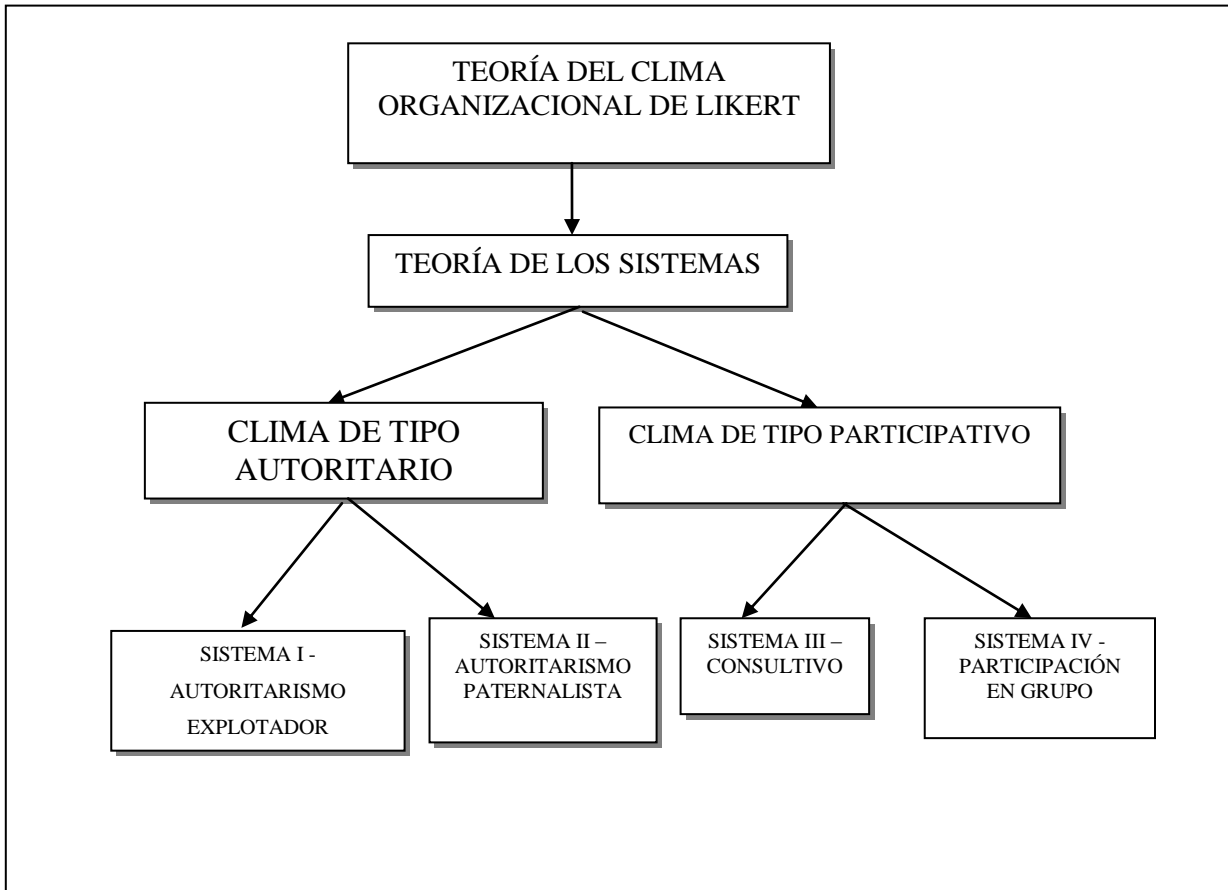
1. Los parámetros ligados al contexto y estructura misma del sistema organizacional
2. La posición y salario del individuo dentro de la organización.
3. Los factores personales, tales como, personalidad, actitud y satisfacción.
4. La percepción que tiene los superiores, colegas y subordinados del clima de la organización.

Se encuentran además variables que caracterizan a una organización:

- **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido de una organización y los resultados que podría obtener con la evolución de la misma, concluyéndose que si se modifican estas, modifica toda el resto de variables.
- **Variables intermedia:** reflejan el estado interno y salud de una empresa, siendo la constituyente de procesos al interior de una organización, Ej. Eficacia de la comunicación.
- **Variables finales:** son dependientes y son el resultado de las dos anteriores, reflejando los resultados de la empresa, Ej. Ganancias y pérdidas.

La interacción de estas variables dan origen a dos tipos de clima, cada uno con dos subdivisiones.

Figura N° 6: Teoría del Clima Organizacional de Likert.



a) Clima de Tipo Autoritario.

Sistema I - Autoritarismo Explotador.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados, tomando decisiones solo la cúspide. La atmósfera del clima es de miedo, castigo, temor e inseguridad. El ambiente es estable y aleatorio, en que la comunicación es a través de instrucciones específicas y altamente burocratizada. El control se realiza desde la cúspide.

Sistema II – Autoritarismo Paternalista.

En este tipo de clima existe confianza, tal como de amo con un siervo, la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, con ciertas excepciones. Existen las recompensas y ciertos castigos para motivar a los trabajadores. El control se hace al nivel de cúspide,

aunque hay ocasiones que se delegan a escalafones inferiores. El empleado tiene la percepción de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

b) Clima de Tipo Participativo.

Sistema III – Consultivo.

Existe confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cúspide, pero aquellas que son más específicas se realiza en los escalafones intermedios y más bajos. La comunicación es descendente y se trata de satisfacer necesidades de prestigio y estima. El control es de arriba hacia abajo al interior de la organización, con responsabilidades en todos los niveles de la empresa, puede generarse una organización informal con un clima bastante dinámico y con una administración en objetivos los cuales alcanzar.

Sistema IV - Participación en Grupo.

En este sistema existe plena confianza y amistad en los empleados. Las decisiones se toman en todos los niveles de la organización, la comunicación es al mismo nivel y de arriba hacia abajo o viceversa. Los objetivos son de rendimiento y con una alta participación del individuo. Las organizaciones son las mismas, ya sea formal o informal, es decir, todos forman un equipo con un objetivo estratégico el cual alcanzar.

En resumen cuando las organizaciones se acercan más al sistema numero IV, el clima que se percibe es mucho mejor al interior de la organización, y si se acerca al sistema numero I, se puede calificar como peor. Esta teoría se acerca a los modelos de sistemas abiertos y cerrados, siendo los modelos percibidos como bueno los sistemas abiertos, con mucho más dinamismo y con una satisfacción de necesidades de los empleados mucho mayor al interior de la organización. Ocurriendo lo contrario, en el clima cerrado. Haciendo una analogía con los modelos de Likert, el sistema I y II, son sistemas cerrados, en cuanto al III y IV son sistemas abiertos.

2.6) CAPITAL HUMANO.

2.6.1) La Teoría de Capital Humano.

Uno de los precursores de esta teoría fue Gary Becker en 1964. Dentro de las definiciones globalmente aceptadas encontramos que el capital humano es definido como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, innatos o adquiridos, o también como la capacidad, el conocimiento, las habilidades, la buena salud y la capacidad física suficiente para trabajar y desarrollar diferentes estrategias para el logro de sus medios de vida.

Otra definición o mención que se puede realizar de capital humano es que comprende a las personas y su capacidad para ser económicamente productivas. La educación, la capacitación y la atención de la salud pueden ayudar a incrementar el capital humano. Es una opción individual y una inversión. Y se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el coste de los gastos de educación (valor asignado al tiempo y al esfuerzo de los aprendices y la “enseñanza” que otros proporcionan) y los gastos correspondientes (compra de accesorios, materiales y equipo que se utilizan; como libros, etc.), y su coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida laboral activa, y sus rentas futuras actualizadas (valor presente neto de sus flujos futuros). Tanto el tiempo como el gasto dedicado al aprendizaje dependen, en parte, del tipo de formación. Todo este procedimiento con miras de aumentar su productividad y rentas futuras. Presumiblemente la productividad futura sólo puede mejorarse mediante un costo, ya que en caso contrario existiría una demanda ilimitada de formación.

El capital humano puede ser desarrollado en forma consciente a través de la educación formal y la capacitación, e inconscientemente a través de la experiencia.

El conocimiento no se mide más que por su contribución monetaria, y no porque pueda aportar a un proceso de acumulación y de conocimiento. La teoría del capital humano niega así, el carácter colectivo del proceso de acumulación de conocimiento,

haciendo del individuo un ser que maximiza sus rentas futuras optando entre trabajar y formarse.

2.6.1.1) La Formación en el Trabajo.

Una de las formas de desarrollar el capital humano es por medio de la formación en el trabajo, donde muchos trabajadores incrementan su productividad adquiriendo nuevas calificaciones y perfeccionando, mientras trabajan, otras que ya poseían. Esta teoría distingue dos formas posibles de formación en el puesto de trabajo:

□ La Formación General.

Adquirida en el sistema educativo y formativo. Su traspaso y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado del trabajo, ya que le es útil a muchas empresas, es decir, aumenta el producto marginal en otras empresas.

En este tipo de formación la firma no quiere hacer parte de los costos que podría incurrir el trabajador, porque puede llegar otra firma a contratar los conocimientos de este y abandonar de este modo la firma. Por lo tanto las empresas sólo proporcionarían formación general si no incurren en costo alguno y los individuos que reciben este tipo de formación estarán dispuestos a costearla recibiendo salarios inferiores a los que hubiera podido recibir en cualquier otra empresa, ya que la formación hace que aumenten sus salarios futuros. Son por lo tanto, los aprendices, y no las empresas, los que pagan por la formación general, y los que perciben su rendimiento. En otras palabras, los trabajadores pagarían por la formación general recibiendo salarios inferiores a su productividad presente (oportunidad). En resumen, el capital humano general es aquella inversión que permite aumentar la productividad en todos los sectores de la economía.

□ La Formación Específica.

Adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o casi nada, fuera de ésta.

Es decir, este tipo de formación incrementa en mayor medida la productividad en las empresas que la proporcionan que en las que no lo hacen.

En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costes económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la firma a esta formación. La firma acepta un contrato semejante en la medida en que ella estime que existen posibilidades de rentabilizar su inversión: el salario que dará al finalizar el periodo de formación será superior al salario de reserva del trabajador para empleos fuera de la empresa, pero inferior a su producción en valor, de tal modo que, incitando al trabajador permanecer en la empresa, la diferencia con el salario dado represente la remuneración de la inversión en capital específico por parte de la empresa.

Normalmente las empresas dedican recursos a familiarizar a sus nuevos empleados con su sistema de organización; los conocimientos que de ese modo adquieren los trabajadores representan un tipo de formación específica, ya que la productividad se eleva más en esta empresa. Otros costos de contratación, tales como los pagos a agencias de empleo, los gastos en que incurren los trabajadores al buscar empleo, el tiempo que se dedican a entrevistar, examinar y verificar datos personales, los costos contables, etc., evidentemente no contribuyen a aumentar los conocimientos de los nuevos trabajadores, pero constituyen también una forma específica de inversión en capital humano, aunque no en formación. Estos gastos son una inversión en capital humano porque carecen de valor si los trabajadores renuncian al empleo.

En resumen, el capital humano específico solo permite aumentar la productividad en un sector en particular, disminuyendo la rotación en la industria e impone una especie de seguro al trabajador que le permite protegerse ante complicaciones que puedan surgir. Si una empresa paga por la formación específica de un trabajador que después renuncia a su

trabajo, parte de los costos de capital representarían una pérdida, ya que no se reflejarían en un aumento del rendimiento y no se podrá contratar a un nuevo trabajador que sea igualmente rentable. Del mismo modo, el trabajador que paga por su formación específica, y a quien después de despide, no puede obtener ningún rendimiento adicional y por lo tanto, sufriría también una pérdida de capital, ya que le será difícil encontrar un empleo igualmente rentable. Por ello, la disposición de los trabajadores o de las empresas a costear los gastos de este tipo de formación dependerá de la importancia de la rotación laboral. Las empresas que pagan por la formación específica pueden intentar resolver el problema de la rotación tratando simplemente de obtener un rendimiento suficientemente alto de los trabajadores que permanecen en la empresa como para compensar las pérdidas debidas a la renuncia de los trabajadores formados.

Existe un fenómeno generalizado con respecto a los trabajadores de mayor edad, ya que la empresa tiene pocos incentivos para financiar la capacitación específica en el trabajo, debido principalmente a que el periodo de recuperación de la inversión es más corto. Esta situación es similar para las mujeres pero la razón en este caso, de que no quieran invertir las empresas es porque tienen una participación interrumpida en el mercado laboral.

2.6.1.2) Inversión en Educación.

Otro tipo de inversión en capital humano es la escolarización, donde una escuela se define como aquella institución que se especializa en la producción de formación, diferenciándose así de una empresa que produce conjuntamente formación y bienes. Algunas escuelas se especializan en la producción de una calificación concreta; otras, como las universidades, ofrecen un amplio y diverso conjunto de calificaciones. Escuelas y empresas son, con frecuencia, fuentes alternativas de calificaciones concretas.

Hay tipos de capacitación que se adquieren más eficazmente si se relacionan a un problema práctico; otros requieren un largo periodo de especialización. En otras palabras, existe complementariedad entre el aprendizaje y el trabajo, y entre el aprendizaje y el tiempo. El desarrollo de ciertas capacitaciones requiere tanto de especialización como

experiencia, y ambas se pueden obtener parcialmente en las escuelas y en las empresas. La complementariedad entre empresas e instituciones escolares depende en parte de la cantidad de conocimientos formalizados de que se dispone.

2.6.1.3) Información y Sanidad.

La formación en el trabajo y en las instituciones docentes no es la única actividad que eleva la renta real por medio de un incremento de los conocimientos de que dispone un individuo, ya que también se ve afectada por la información que se tenga. Puede incrementarse, por ejemplo, la información sobre el sistema económico, información sobre las posibilidades de consumo y producción, información sobre el sistema político-social, entre otras, y no los conocimientos de una calificación concreta. Todos estos tipos de información son una inversión en conocimientos relativos a las oportunidades de empleo. El que paguen los gastos de la búsqueda de empleo los trabajadores o las empresas depende de los efectos que un cambio de empleo tiene sobre las alternativas disponibles; cuanto mayor sea el número de alternativas de que se dispone como consecuencia del cambio, mayor será la fracción de los costos que tienen que pagar los trabajadores

La mejora de la salud física y psíquica es un tipo de inversión en capital humano, es más, la estabilidad emocional se considera cada vez más como un determinante fundamental de las retribuciones en todas partes del mundo. La salud, así como los conocimientos, se pueden mejorar de muchas maneras, algunas de ellas son: dieta más racional, mejores condiciones de trabajo, etc. Una manera de invertir en la salud de los empleados es a través de exámenes médicos, de comidas, o evitando las actividades que tienen tasas de accidentes laborales y de muerte elevadas.

2.6.2) Capital Intelectual: Capital Humano, Estructural y Relacional.

En estos últimos años la sociedad ha visto cómo el conocimiento se ha convertido en el activo más valioso. Por ello, el establecimiento de modelos que permitan identificar y medir las distintas manifestaciones que puede presentar se ha convertido en un hecho de

especial relevancia que hace posible la optimización de la gestión de los intangibles. Desde las posturas más novedosas, han sido numerosos los autores que han tratado de conceptualizar lo que debe entenderse por capital intelectual. De la revisión de diferentes propuestas, puede concluirse que existe un conjunto de activos inmateriales – también denominados invisibles o intangibles – fuera de balance cuantificable que permiten a la empresa desarrollar actividades responsables de la creación valor.

Una definición sencilla de **Capital Intelectual** plantea que éste es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor en libros (capital financiero). Avanzando en este concepto, podemos indicar que el capital intelectual es un conjunto de activos estratégicos de tipo intangible, con potencial para generar valor, pero que sin embargo, no figuran en el balance de la empresa porque no satisfacen los criterios contables para ser considerados activos. Según Brooking (“El Capital Intelectual”, 1997, Paidós Empresa, Barcelona), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas claves, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Para Brooking (1997), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Edvinson (“Knowledge Management at Skandia”, 1996, en The Knowledge Challenge Conference, MCE, Brussels, 30-31 de Mayo) presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si

solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”. Steward (“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual”, 1997, Granica, Buenos Aires), define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, según Euroforum (“Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”, 1998, IVEE, San Lorenzo de Escorial, Madrid), el capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el *know-how* de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el capital intelectual (activos intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización. Como sabemos el peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (*know-how*, secretos de fabricación, *copyright*, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (calificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Euroforum (1998), el capital intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

Capital Intelectual = Capital Humano + Capital Estructural + Capital Relacional
--

El **Capital Intelectual**, de cualquier forma, es considerado como un concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

Capital Humano recoge tanto las competencias actuales, conocimientos, habilidades y actitudes, como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo. Recoge el conjunto de conocimientos de los miembros de la organización relacionada a través de procesos de educación, socialización, reciclaje y actualización propios de su actividad. Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros

dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Capital Estructural, este apartado recoge el conocimiento sistematizado, hecho explícito por la organización. La importancia del capital estructural reside en que, frente al capital humano, está dotado de mayor estabilidad; permanece en el grupo independientemente de la rotación de las personas; es conocimiento que puede ser reproducido y compartido y, por lo tanto, se puede transmitir rápidamente. Como se dijo, integra el conocimiento incorporado, internalizado, sistematizado y procesado de cada institución, mediante un proceso histórico que opera a través de una sucesión de rutinas organizativas. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital Relacional; este bloque recoge las formas de relación entre el grupo y los agentes de su entorno. Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).

Ya que el capital intelectual es la principal fuente de riqueza de las empresas de nuestro tiempo, es totalmente lógico que la dirección de las mismas preste cada vez más atención a la gestión eficaz de dicho capital intelectual. Para ello los indicadores económico financieros tradicionales que se refieren a los activos físicos y financieros resultan totalmente insuficientes y deben ser complementados con otros indicadores que incorporan

el conocimiento derivado (en los planos cuantitativo y cualitativo) del variado conjunto de relaciones económicas, políticas, materiales y organizacionales.

2.6.3) La Importancia del Capital Humano.

La importancia que ha tenido el capital humano ha sido creciente en los últimos años, esto radica principalmente en que las ventajas que se obtenían de factores financieros y tecnológicos, están al alcance de cualquier empresa que quiera obtener una posición relevante en los mercados en los cuales se desarrollan. Es por esto que, el único factor que realmente puede sembrar esta ventaja diferenciadora y difícil de replicar por el resto de las compañías, es el humano.

Las compañías se han dado cuenta que si no cuentan con un factor que realmente se fije como componente estratégico al interior de la empresa, no podrán cosechar los tan ansiados retornos positivos y resultados que realmente el mercado valora. Es por esto que términos como excelencia, calidad total, mejora continua, satisfacción del cliente y otros se han convertido en la expresión y resultado que las empresas desarrollan.

Es por estos motivos que la empresa debe educar a los recursos humanos, transfiriendo los valores y conductas que son imprescindibles si se quiere contar con las características de gestión antes mencionados. Es por esto, que la calidad del servicio y el recurso humano van de la mano para la prestación efectiva y eficiente del servicio: no puede haber calidad sino se cuenta con recursos humanos de calidad.

Este talento que se debe inculcar en los recursos humanos se logra con capacitación, valores, potencial y sentido de responsabilidad. Una organización se puede considerar de calidad cuando esta compuesta por personas de estas características, a quienes se aplican valores de trabajo en equipo, actuar con prevención, planificar bien para una ejecución mejor, aprender y desarrollarse, comunicarse con eficacia y enfocarse en servir a los clientes, es decir, que cuente con una cultura de confianza que permitan ejercer un *empowerment* y autodirección de equipos. Por lo que se puede decir, que lograr la

conciencia de calidad dentro de la organización es la base para el análisis de las necesidades y demandas del cliente, lo cual se logra con el conocimiento de la visión compartida, entendimiento del cliente y la mejora del proceso.

Esa decir, se ha logrado pasar de la era industrial a la era del conocimiento, donde se enfocan al desarrollo de trabajadores intelectuales, quienes producen, intercambian, almacenan y consumen conocimiento, reunidos en un concepto denominado capital intelectual, dentro del cual encontramos el capital humano, que a través de los conocimientos, experiencias, habilidades y aprendizaje continuo de los trabajadores, aportan un valor agregado a las empresas, buscando la diferenciación del resto de los competidores de la industria. Finalmente, cabe mencionar que dicho desarrollo del recurso humano se debe realizar en una cultura organizacional interna, donde se promuevan los valores y normas de comportamiento.

3) IMPLICANCIAS E HIPÓTESIS.

El anuncio de una fusión envía un fuerte mensaje al mercado, ya sea por tratar de impulsar el negocio, búsqueda de oportunidades de expansión o racionamiento, o como respuesta a las presiones en aumento de globalización y cambios tecnológicos. Sin embargo, un anuncio así también envía un fuerte mensaje a los competidores y a las firmas de reclutamiento que prestan servicios a las empresas en proceso de fusión, ya que los empleados se encuentran mucho más vulnerables ante los cambios futuros al interior de la organización.

Mucha atención es prestada a los componentes legales, financieros y operacionales de las fusiones y adquisiciones. Pero los ejecutivos que han estado en un proceso de fusión, reconocen que en la economía de hoy, el manejo del factor humano es realmente la clave para maximizar el valor de este proceso. De hecho, una reciente encuesta realizada por *Watson Wyatt* (1998-1999) determinó que más del 75 % de los ejecutivos más importantes de 190 compañías de Brasil, China, Hong Kong, Filipinas, Singapur, Corea del Sur y Estados Unidos creen que la retención del talento clave es el elemento más “crítico” en el proceso de integración de una fusión o adquisición, seguido por la comunicación, la retención de los directivos claves y por último la integración de las culturas corporativas.

3.1) EL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

En un proceso de fusión, se produce una interacción entre la empresa adquiriente y la adquirida, cada una aprende a valorar los puntos fuertes del otro y esto genera que se forme poco a poco una nueva organización. Frente a esta situación se producen cambios en los valores, en las formas de hacer los negocios, etc.

Por lo general, el sector empresarial lo que busca con una fusión y adquisición es una alternativa ante las crisis socioeconómicas, pero las organizaciones no obtienen el éxito que esperan porque carecen de programas que apunten al cambio cultural y corporativo.

Frente a este hecho podemos apreciar que una fusión financiera es mucho más fácil que una fusión empresarial.

Los procesos de fusión de empresas deben contemplar que cada organización atesora una cultura (entendida genéricamente como “el modo de hacer las cosas”). Y cada cultura posee valores y antivalores que potenciar o eliminar. Desconocer esta realidad puede llevar a suprimir la cultura de la empresa controlada e imponer la de la controladora, lo que lleva a generar mayores resistencias y resentimientos en los trabajadores, y pone sobre todo en riesgo el éxito del proceso. Por lo tanto si queremos hacer organizaciones más eficientes y efectivas, debemos entender el rol que juega la cultura en la vida de la organización.

En los procesos de fusión lo normal es que las personas escuchen que se tomará lo mejor de ambas culturas, pero esto nunca es tan así. Cuando una cultura tiene que ser combinada con otra, según Schein, hay tres posibles patrones: separación, dominación y mezcla de culturas.

1. **Culturas Separadas.**

Aquí las culturas permanecen separadas, es como los conglomerados que permiten a sus compañías subsidiarias retener sus identidades por separado. La mantención de las culturas separadas sucede porque es difícil alinear ambas culturas de manera conjunta, o porque son totalmente diferentes.

2. **Cultura Dominante.**

En este caso una cultura va a dominar a la otra. En algunas situaciones esto es explícito, como cuando una compañía adquiere a otra. Por ejemplo en el caso de Intel, cuando compró una planta de semiconductores de DEC, se anunció que la planta debía operar por el método de Intel y así fue como sucedió. También cuando Hewlett-Packard compró Apollo, se entrenó a los empleados de Apollo para adoptar la manera de Hewlett-Packard. No obstante la realidad indica que, por lo general, una cultura va a dominar a la otra.

3. Mezcla de Culturas.

Esta última posibilidad se refiere a que las culturas en dicho proceso se mezclen o integren. En dicha mezcla se toma lo mejor de ambas culturas. Pero en la práctica es mucho más complejo y cuestionable, ya que esta mezcla crea una nueva cultura, sobreponiendo así un set de valores. En algunas situaciones para balancear la jefatura y mantener la imagen de la fusión, el presidente usualmente viene de una de las compañías y el gerente general de otra. A modo de ejemplo aplicaremos el caso de dos compañías recién iniciadas en el campo de la alta tecnología presentado por Schein, que denominaremos A y B respectivamente, las que se fusionaron después de éxitos independientes. El fundador de la compañía A creía que con el trabajo en equipo y con la confianza en los empleados se podría lograr lo correcto, en tanto que el fundador de la compañía B creía que la gente debía ser altamente disciplinada, lo cual requería una jerarquía de buen funcionamiento. Por lo que cada una de ellas desarrolló una estructura de manejo reflejándose en sus creencias. B adquirió A para obtener todo el talento técnico acumulado en A. Sin dar mucha importancia a los pensamientos, el presidente de B impuso un sistema de manejo basado en una clara jerarquía, controles y disciplina firmes sobre la fuerza de trabajo recién adquirida. A los seis meses después se pudo observar un masivo éxodo, de la misma gente que esperó retener la empresa B. Esta fue una lección carísima de los peligros de ignorar la cultura.

Por lo tanto las culturas se enfrentan cada vez que hay una fusión de dos compañías o cuando una compañía adquiere a otra. Una fusión tiende a mezclar dos culturas, sin necesariamente tratar a la una o a la otra como dominante. En las adquisiciones, la organización adquirida automáticamente se convierte en una subcultura de la cultura de la compañía adquirente, por lo que estaríamos en presencia de una cultura dominante.

3.1.1) Características que Surgen en la Integración de Dos Culturas.

3.1.1.1) Evaluación.

En el mundo empresarial la cultura organizacional representa una de las facetas más sencillas de la realidad de los negocios, pero esta puede complicarse demasiado al momento que ocurre una fusión o adquisición. Por lo cual, ante dicho hecho es fundamental

comprender y valorar la cultura actual de ambas empresas, es decir, antes de enfrentar el proceso de fusión o adquisición.

Al evaluar la cultura, no significa que se quiera eliminar el choque de culturas entre las organizaciones, tampoco es encontrar una cultura que encaje perfectamente en las dos organizaciones. En fin las mejores fusiones suceden cuando una razonable diferenciación cultural genera debate sobre lo que es mejor para la combinación de las organizaciones en proceso, este tipo de discusiones ocurre antes de que la fusión o adquisición ocurra.

3.1.1.2) Valores.

Los valores son el elemento fundamental para la valoración de la cultura. En un proceso de fusión es clave que los valores de las organizaciones involucradas sean examinados y bien comprendidos.

3.1.1.3) Integración de las culturas.

Una vez que se comprende la cultura actual, se debe comparar con los objetivos de la organización que se va a fusionar o comprar. En este proceso se deben considerar varios factores: una estructura organizada, sistema de comunicación, toma de decisiones, relaciones entre los miembros del equipo, entre otros.

Este proceso de integración de culturas no es nada fácil. Hay que establecer planes con necesidades específicas, ya que cada proceso de fusión presenta necesidades distintas, pero estos planes presentarán elementos en común como por ejemplo:

▲ Contexto Estratégico.

Una de las maneras de formular este contexto puede ser preguntando y a la vez respondiéndose la empresa misma algunas preguntas referentes a la visión, ventajas competitivas, capacidades claves, fuerzas impulsoras de las dos compañías, etc. Mediante la aclaración de estos puntos se podrá crear una estrategia para la nueva empresa, además dar mayor valor agregado a sus clientes y posicionarse como un competidor en su mercado.

▲ **Comunicación Como Mecanismo Efectivo para el Choque de Culturas.**

1) Establecimiento del diálogo entre los miembros de las organizaciones como medida de comprensión de ambas culturas:

Durante el proceso de fusión, donde se dará origen a una nueva organización, es esencial que los miembros de la cultura tengan una comprensión suficiente acerca de su propia cultura. Frente a esta situación según Schein, un ejercicio útil para cualquier organización que esta contemplando una fusión es formar otra organización hipotética y hacer una imposición cara a cara en esa organización. Así cuando se enfrente a la realidad la empresa ya va a conocer su cultura. Por lo cual es importante formar grupos de diálogo, así por medio de diálogos reflexivos aparece una alternativa de sobrellevar la actitud defensiva de los empleados de la organización y además estos así podrán manifestarse.

Por otro lado los planificadores deben crear diálogos enfocados hacia los elementos principales de la estrategia, metas y significados que se utilizaran en la nueva organización.

Esto significa:

- Crear una serie de tareas contingentes donde sus miembros sean de ambas culturas.
- Pedir a los nuevos grupos interculturales que exploren las áreas importantes de cómo cada organización opera.
- Entrenar a cada grupo a usar el diálogo como el vehículo más importante para su conversación.

Todo esto ayuda a que el aprendizaje cultural de ambas empresas sea mucho más rápido, y así este choque cultural no se extienda por un período muy largo.

2) Comunicación como herramienta efectiva en el proceso de una fusión:

En primer lugar es necesario tener en cuenta la comunicación antes, durante y después del proceso de fusión. Para una buena comunicación es preciso llevar a cabo reuniones con el personal de ambas compañías para informarles de cómo se esta llevando a

cabo este proceso, esto otorga un sentido de pertenencia, y a su vez se le compromete y motiva. Además se hace necesaria la comunicación en el período de cierre del acuerdo, sobre todo cuando el personal de ambas empresas necesita tener el suficiente conocimiento de las metas y de cómo se deben desempeñar para apoyarlas.

A partir de una comunicación eficaz, lo que se quiere lograr fundamentalmente es evitar la incertidumbre, reducir la presión interna, prevenir conflictos personales, controlar el rumor y la ambigüedad de las noticias acerca del futuro de la organización, de los productos y servicios que ofrece y del recurso humano.

Por lo tanto es importante que los trabajadores en todo momento no se sientan “objetos” de la fusión, sino “sujetos”, es decir, protagonistas de un cambio que los va a llevar a enriquecerse en lo personal y en lo colectivo.

▲ **Identificar y Resolver las Diferencias Culturales Importantes.**

Las diferencias en la cultura y valores son poco visibles, y no son identificables hasta que es demasiado tarde. No importa que tan bien estén las ideas de la integración del proyecto, porque pueden aparecer y materializarse frente a una resistencia al cambio. Sin embargo, estos no son problemas insuperables, pero, sin una política *ad-hoc*, van a surgir diversas formas que pretenderán solucionar los problemas a su manera.

▲ **Identificación de los Líderes.**

El liderazgo en las fusiones hace referencia a dos aspectos:

1) La necesidad de asegurar que el equipo directivo trabaje de acuerdo a la nueva estrategia durante el proceso de integración.

2) La creación lo antes posible de un equipo directivo. Aún si se necesitara un equipo, los cambios al equipo directivo deben terminarse lo mas pronto posible, ya que la incertidumbre existirá hasta que el equipo definitivo este trabajando, sin embargo, esa incertidumbre se manifestará como una reacción negativa de muchos empleados. Esto puede traer como consecuencia que los clientes opten por la competencia.

3.1.2) La Importancia de la Cultura.

La importancia de una cultura integradora se convierte en un verdadero reto. Pero el ambiente actual de negocios, caracterizado por acuerdos de gran importancia, ha creado nueva categoría de empresas, por lo cual es fundamental que las compañías tomen las decisiones culturales con la misma seriedad con que toman las decisiones financieras. La atención a la cultura puede llevar al éxito, de lo contrario al fusionarse o adquirir una empresa puede acarrear un gran costo y a su vez un desgaste para ambas partes.

A modo de reflexión se debe tener en consideración que hay distintas maneras de pensar y hacer las cosas. Aprender de cultura requiere un gran esfuerzo. Tal como se refiere Schein; “una vez que usted ha adquirido lo que yo llamaría perspectiva cultural, usted debería estar sorprendido de lo reconfortante que es. El mundo se hace mas claro. Las anomalías son explicadas, los conflictos son mas entendidos, la resistencia al cambio empieza a verse normal y lo más importante, la humildad se comienza a incrementar, en la cual encontraremos sabiduría”. Por lo tanto nosotros como individuos de esta sociedad debemos estar abiertos a respetar estas distintas maneras de hacer las cosas, donde este razonamiento se enfoca a lo que hemos definido como cultura.

3.2) EL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EN EL FACTOR HUMANO Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

En el último tiempo se ha podido observar que las empresas valoran poco a su recurso humano, los ven como un gasto y no como una inversión y toman las decisiones sin tener en cuenta las consecuencias colaterales; la pérdida de imagen y sobre todo el alto costo que ocasionan los despidos. Sin embargo este despido colectivo es muchas veces imprescindible y necesario para evitar la quiebra, pero pese a esto debería ser una de las últimas medidas que tomaran las empresas. Por lo tanto hay que buscar medidas alternativas y menos traumáticas que equilibren empleo con beneficio.

En el caso de las fusiones y adquisiciones el factor humano debe ser considerado como un elemento clave para el éxito de estos procesos, sin embargo, al ocurrir estos hechos se produce una reducción en el personal de la empresa que influye en el deterioro de la moral del empleado, aumento del estrés y ansiedad, menor seguridad, entre muchas otras, e influyendo directamente en el clima de la organización.

En el proceso de fusión, en el día a día de la empresa podemos encontrar empleados con distintos estados de ánimo, todo a causa de la situación que se vive dentro de la organización. Muchas de las personas presentan un estado de *shock*, este síntoma se presenta durante varias semanas, otros exponen un estado de ira contra la organización, principalmente contra los responsables de la operación; además se encuentra el grupo que esta planeando su estrategia de supervivencia, esto último trae como consecuencia el deterioro de las relaciones, ya que ellos piensan que para poder subsistir dentro de la organización no importa el resto, solo importan el interés propio y el poder sobresalir, no teniéndose en mente el trabajo en equipo. Con esto queda demostrado que en una empresa existen miles de relaciones interpersonales.

Cuando las personas se enfrentan a una proceso de fusión pasan por distintos estados de ánimo, lo cual lo podemos representar a través de la “Curva del Estado de Ánimo”:

Anuncio del Proceso de Fusión	Durante el Proceso de Fusión	Un Nuevo Comienzo Después de Ocurrido el Proceso de Fusión
<p>Se caracteriza por la pérdida de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identidad. • Control. • Significado. • Pertenencia. • Terreno. • Relaciones. • Estructura. 	<p>Se caracteriza por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio y a lo desconocido. • Exploración de nuevas oportunidades. 	<p>Se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso. • La participación activa.
<p>Reacciones de las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad. • Incertidumbre. • <i>Shock.</i> • Negación. • Cólera. 	<p>Reacciones de las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo. • Cólera. • Frustración. • Confusión. • Estrés. • Escepticismo. • Impaciencia • Esperanza • Acercamiento • Entretenimiento • Creatividad • Aceptación 	<p>Reacciones de las Personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energía. • Ansiedad. • Entusiasmo.
<p>Metas: Dejar ir lo perdido.</p>	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar el miedo. • Comenzar a explorar. • Probar las posibilidades futuras. 	<p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comenzar de nuevo.

A continuación describiremos con más detalle algunos de los hechos mencionados anteriormente:

3.2.1) Temor a la Pérdida de Empleo.

Todos los trabajadores intuyen que un “cambio de manos” implica revisión de procesos, reingenierías, inyección de nuevas tecnologías y en definitiva lo que es aún peor el miedo a una reducción de personal evitando así la duplicidad en algunos cargos, que sin duda es el temor mayor de los trabajadores. En algunas situaciones, este miedo hace que los empleados se vuelvan sumamente dóciles y obedientes a tolerar condiciones de trabajo con una enorme dosis de tensión emocional y esfuerzo físico, lo que finalmente produce un mal desempeño en sus labores.

Las personas afectadas por el proceso de fusión, se obsesionan con el tema de la supervivencia propia. Esto crea un tipo de competencia destructiva entre los empleados y afecta muy negativamente a las metas de la organización y las tareas a cumplir.

3.2.2) Perdida de Identidad al Trabajar con Extraños.

Durante el proceso de fusión los empleados experimentan ira, depresión incredulidad, etc. Estos afirman sentir falta de identidad y la motivación del individuo de trabajar en busca de progreso laboral y éxitos se ve apagada frente a este proceso de fusión. Cuando la persona no puede identificarse con la empresa causa frustración y confusión, ya que la imagen de éxito que se tenía se ha desmorona.

3.2.3) Incertidumbre por Trabajar con Extraños.

Cuando se está en una nueva organización, las personas se preguntan; ¿Me irán a evaluar aquí?, ¿Quiénes son estas personas?, ¿Puedo confiar en ellas?. Lo cual claramente genera para la competencia un período de gran oportunidad para poder captar a los mejores empleados de la organización. Al momento de la fusión hay que tener presente que las comunicaciones con los actuales empleados serán difíciles, que parte del personal talentoso tendrá que ser dirigido a otros lugares de la organización y que a las nuevas personas hay

que hacerlas sentir bien con respecto a sus capacidades, sin aislar a aquellas personas que ya estaban trabajando en esa área.

Un cambio en las autoridades de la compañía, e incluso en sus mandos medios, genera incertidumbre al tener que trabajar con desconocidos. Esto se puede agudizar aún más si los directivos de la compañía controladora se posesionan en un escalón superior, menospreciando las metodologías de trabajo que hasta el momento se venían implementado en la compañía controlada, afectando incluso algunos niveles de la cultura organizacional, y así generando actitudes negativas hacia el proceso que se está viviendo.

Otro factor que se debe lidiar, es tratar con los empleados existentes de la compañía adquirente. Ellos se preguntarán; si somos parte de la empresa adquirente, ¿Por qué estamos perdiendo los empleos?, ¿Cómo será tratada la gente?, ¿Cómo irá a funcionar este proceso?. Se requerirá que algunas decisiones sean tomadas antes del anuncio de la fusión, para que una vez que suceda, inmediatamente se pueda empezar a trabajar en los nuevos problemas.

3.2.4) Retención del Personal Clave.

Si los empleados claves no se sienten parte del proceso de fusión, probablemente ellos estarán buscando oportunidades fuera de la organización. Por lo cual mantener a las personas claves es extraordinariamente importante en el negocio de los servicios, radicando su valor principalmente en el factor humano.

Es muy difícil darse cuenta de cuales son las personas claves en la organización, muchas pueden pasar inadvertidas, por lo cual se requiere de mucho cuidado, tratando indagar lo más posible en todas las unidades de la organización.

Se debe detectar a las personas claves muy temprano en el proceso de fusión, incluso en los niveles más bajos de la organización. Teniendo un liderazgo talentoso el esfuerzo hará la diferencia. Se pueden crear tensiones sociales, pero se debe estar preparado

para tratar con ellas. Una vez más se debe enfrentar a las personas lo antes posible, con una comunicación extensiva y diciéndoles todo lo que se sabe antes de que ellos escuchen los rumores. Y también informarles lo que no se sabe ciertamente, y asegurarles que cualquier información entregada se les dará a conocer, asegurando de esta forma un mayor éxito de la operación.

Estos tipos de procesos no pueden ser trabajados en un día, dejando a muchos empleados vulnerables a ofertas externas durante el período de mayor incertidumbre, empleados que incluso no se tuvo tiempo de identificar. Para quedarse con la mejor gente, el proceso de evaluación y selección debe actuar lo más rápido posible.

Uno de los factores más importante a considerar cuando se esta tratando de retener y motivar a la gente es cuanto dinero recibirán si se produce la fusión, el cual dependerá de distintos componentes que afectan a la organización y por ende al individuo.

En una fusión se requiere de largos períodos de integración, donde la inspección reguladora es generalmente responsable. En estas situaciones, si un individuo o alguna porción de un grupo en particular requieren incentivos adicionales, con seguros explícitos de sus futuros roles y seguridad de trabajo por un cierto periodo de tiempo, ante esto es importante mantener al personal completamente actualizado e informado, esta información debe traspasarse a toda la organización, tanto al personal de la empresa adquirente como de la adquirida.

Una vez que todo se ha hecho para promover la retención de los empleados claves, la atención debe cambiar a la manera en como las determinaciones en las desvinculaciones están siendo tomadas. La mejor estrategia de largo plazo es un plan de separación entre el empleado y la empresa; esto se logra aplicando un plan muy generoso, donde el personal que se retire de la organización reciba una buena retribución monetaria, sin embargo esta determinación, implica un costo muy alto para la compañía. Pero lo positivo de aplicar este tipo de plan provoca una fuerte influencia en la moral de los empleados que permanecen, sintiéndose que serán tratados igualmente en el futuro.

3.2.5) Pérdida de Talentos.

El estrés como resultado de las condiciones de trabajo mencionadas anteriormente provoca una importante fuga de trabajadores en todos los niveles de la organización, tanto voluntaria como involuntariamente.

Muchos abandonan la empresa con sentimiento de rabia y rencor, otros se van porque temen a lo que vaya a ocurrir después que se vayan, como por ejemplo las luchas de poder que puedan enfrentar. También existen empleados que deciden retirarse porque sienten vínculos con otros que también se han ido.

Frente a estos hechos se debe hacer una correcta planificación del Capital Humano. Esta planificación debe contemplar:

a) Comunicación Interna del Proceso.

Cuando ocurre el proceso de fusión o adquisición, la flexibilidad o velocidad de adaptación del recurso humano puede hacer la diferencia entre un proyecto de fusión exitoso y otro que fracase. Si el personal apoya el proyecto adquirirá el compromiso de ayudar a la empresa a realizar los cambios de forma expedita en beneficio de ella y de ellos mismos, en caso contrario el mismo personal puede entorpecer el cambio y causar serios problemas pudiendo inclusive poner en riesgo la continuidad de la empresa. Por lo tanto, frente a estos hechos la comunicación e información interna en este proceso son muy importantes ya que detienen las especulaciones y esto generara un clima favorable, dando a conocer las transformaciones producidas y los nuevos proyectos, aumentando la iniciativa e integración del grupo humano que en definitiva constituye el capital vital para el éxito de las organizaciones modernas.

b) Que se va Hacer con los Trabajadores.

Lo importante de esto es que el éxodo que se produzca en la fusión, asegure que no se pierdan valores importantes para la empresa. Esto se debe fundamentalmente a que todo proceso de reestructuración de una fusión trae como consecuencia la prescindencia de

algunos trabajadores. Sin embargo, ante la urgencia por hacer rentables a las compañías, se apunta a la desvinculación de gran cantidad de personas en poco tiempo (retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, etc.), sin haber evaluado previamente al personal. Además, este tipo de programas masivos que apuntan a la cantidad más que a la calidad, generan mas incertidumbre entre los trabajadores al ver que la empresa despide a personas valiosas para la empresa, lo que impide poseer un parámetro claro sobre cual es el criterio de evaluación al que se encuentran sometidos, afectando el rendimiento individual de los trabajadores.

Una empresa preocupada por sus empleados debe tener en cuenta el futuro de los trabajadores desvinculados. Actualmente han aparecido recientes técnicas que pueden ayudar ante este hecho, estas técnicas se refieren al *Outplacement* (en el punto siguiente tocaremos este concepto con una mayor profundidad, donde se dará una explicación en que consiste esta técnica que se ha dado a conocer gracias a estos tipos de procesos), esto ayudará a menguar los efectos negativos de estos procesos, ya sea utilizando los servicios de consultoras externas especializadas en ello, o bien planificando desde la misma empresa programas de tercerización de servicios que incluya la contratación, sin relación de dependencia, de sus ex colaboradores. En esto último puede ayudar a la acción del sindicato del sector, quienes deben asistir a los trabajadores para una mejor organización de los mismos.

En Chile el *Outplacement* se esta convirtiendo cada vez más en una herramienta popular, ya que las fusiones y adquisiciones son las principales causas de despido. Este tipo de técnica se está aplicando en Chile fundamentalmente a grandes ejecutivos que han sido desvinculados de sus respectivas empresas.

3.2.6) *Outplacement*, una Solución Frente al Despido.

Ante la pérdida de trabajo, especialmente cuando esta se presenta de forma repentina, trae consigo una serie de reacciones emocionales negativas para el trabajador despedido. Desde una perspectiva conductual, se presentan conductas inapropiadas,

desadaptativas, y esto influye negativamente en la búsqueda de un nuevo trabajo. En cuanto al plano familiar si se trata de despido del jefe de hogar, las relaciones familiares se tornan paulatinamente tensas, frías o distantes.

El despido produce además, respuesta de ansiedad, fuerte daño a la autoestima, sentimiento de culpa, hipertensión, depresión, en general, el deterioro de la salud psicológica, la pérdida de bienestar y la insatisfacción con la propia vida.

Frente a todas estas consecuencias ocasionadas por el desempleo, desde la década de los cuarenta que los sicólogos industriales estadounidenses desarrollaron una serie de estrategias de apoyo y orientación destinadas a facilitar la búsqueda inteligente de un nuevo empleo para las personas despedidas, procurando que este período fuera lo más corto.

En un comienzo este proceso de orientación y apoyo, recibió el nombre de *decrutment o dehired* pero estas expresiones no tuvieron éxito. Se atribuye a North, D. el haber acuñado en los años sesenta, la expresión *Outplacement*, el cual no tiene traducción castellana sin embargo, a perdurado hasta hoy. En español, se suele utilizar, en cambio, Desvinculación y cuando se desea expresar que se trata de un programa se emplea Desvinculación Programada o Desvinculación Asistida.

Este proceso comienza cuando una empresa decide rescindir la situación laboral que mantiene con un empleado y decide pagarle un programa específico diseñado para que logre reincorporarse lo mas pronto posible al mundo laboral.

Los programas de *Outplacement* comprenden un arco de niveles profesionales tan amplios como el que demanda el propio mercado. En la escala superior se sitúa el programa denominado *Senior Guidance*, exclusivamente para consejeros, delegados, presidentes y directores generales de grandes compañías, mientras que en la escala inferior se halla el Marketing de Personal, un programa de iniciación en la búsqueda del primer empleo.

La definición actualmente más aceptada es la empleada por Rodríguez – Kábana (1987), y coincide en la cualidad del proceso que desde el comienzo se atribuyó al *Outplacement*, admitiendo que este no es solo una transición entre uno y otro empleo, sino otorgándole una ampliación de sus posibilidades. Este autor señala que el *Outplacement* o Desvinculación Programada, es un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o que es transferida, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

A continuación presentamos otras formas de definir *Outplacement*:

▲ El *Outplacement* es un análisis de las capacidades del candidato, sus intereses y las oportunidades de mercado. Con esto se determina un plan de marketing personal y una campaña de búsqueda activa.

▲ Es un asesoramiento para optimizar las posibilidades a la hora de presentar una candidatura para un determinado puesto de trabajo.

▲ Un apoyo logístico completo, con disposición permanente de servicios de fax, teléfono, secretaria, anuarios empresariales, etc.

Esta basado en la recolección de personas y es un servicio que consiste en un conjunto de técnicas o medidas que la empresa ofrece a los empleados, ante la desvinculación de las empresas, en la que se pone en manos del empleado todas las herramientas posibles para la búsqueda de un nuevo empleo.

Este servicio normalmente se utiliza mediante la contratación de una consultoría, tiene unos importantes beneficios, tanto para el trabajador despedido, en que mejora considerablemente lo que inicialmente podría ser una situación traumática para él y su entorno familiar y para la empresa, donde se mejora en buena medida la imagen de esta y preservando el clima laboral interno, que puede verse perjudicado después de los despidos.

En resumen podemos decir que los objetivos principales de los programas de *Outplacement* son:

- ▲ Contribuir a disminuir al mínimo posible la duración del período de cesantía del desvinculado.
- ▲ Proporcionar respaldo técnico - profesional al despedido, convirtiéndolo en un proceso administrativo integrado.
- ▲ Apoyar a los directivos o ejecutivos que deban efectuar el despido.
- ▲ Que la desvinculación por parte del desvinculado no sea percibida como un quiebre o una desgracia sino todo lo contrario, que pueda ser percibido como un desafío y una nueva oportunidad.
- ▲ Evaluar y facilitar medios a los trabajadores desvinculados para su reinserción de acuerdo a sus capacidades.
- ▲ Mejorar la calidad de vida durante la jubilación y disminuir el temor a la jubilación anticipada.

Finalizando y como conclusión, el impacto de las fusiones y adquisiciones sobre el Capital Humano de la organización, va relacionado en forma directa con el clima reinante al interior de la empresa y el desempeño del personal, las cuales son variables que afectan a la Gestión de Recursos Humanos.

3.3) PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

Después de haber mencionado y analizado todos los argumentos teóricos de nuestro estudio, referente al impacto que han tenido los procesos de fusión y adquisición sobre las variables de Gestión de Recursos Humanos: Clima, Cultura Organizacional y Capital Humano, estamos en condiciones de dar una serie de hipótesis referente a dicho proceso. Estas hipótesis que nosotros consideramos relevantes para la posterior evaluación sobre el caso práctico del mercado bancario nacional, nos ha llevado a los siguientes planteamientos:

- El éxito de las fusiones y adquisiciones está condicionado a una buena planificación en la asignación de los recursos, es decir, ser capaz de tener las etapas del proceso administrativo planeadas en forma correcta, va a dictar la norma entre tener un final triunfal o ser un total fracaso.

- En cuanto al Clima Organizacional, las fusiones y adquisiciones generan un ambiente de desconfianza, alteración e incertidumbre en el lugar de trabajo, que puede llevar al fracaso debido a un mal desempeño por parte de los empleados involucrados. Es por esto, que tener un Clima Organizacional interno saludable, promoverá la colaboración y por cierto el éxito del proceso de fusión.

- Referente a la Cultura Organizacional, podemos decir que la flexibilidad y velocidad de adaptación del Recurso Humano (frente al choque de Culturas Organizacionales) puede hacer la diferencia en el resultado del proceso de fusión.

- Una fusión genera desvinculación de Capital Humano, ya sea voluntario e involuntaria, en todos los niveles de la organización, provocando muchas veces la pérdida de elementos claves para el funcionamiento armónico de la compañía. Lo cual puede ser perjudicial para la competitividad de la empresa.

4) SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS.

4.1) MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

La tarea de medir la cultura consiste en traer a la superficie las premisas o supuestos que están inconscientes dentro de la organización. El hecho de no ser cuestionadas hace que ellas no sean revisadas y readaptadas a la realidad vigente. La revelación de ellas en sí ya puede, aunque en un nivel muy pequeño, provocar cambios. La gestión de la medición cultural también surge cuando una organización identifica problemas en como ella opera o como parte de un compromiso estratégico relacionado por ejemplo a una fusión, adquisición, *joint venture* o alguna nueva sociedad.

En la literatura consultada hay múltiples técnicas y modelos para la realización de esta medición, las principales técnicas de recogida de estos datos son por ejemplo; la observación directa al participante, entrevistas cualitativas (individuales y grupales), análisis de documentos oficiales (reglamento de la organización, anuncios oficiales, etc.), trabajo en grupos, entre otras. A partir de todas estas técnicas mencionadas, en esta sección nos basaremos en las dos técnicas más usadas; la primera es la encuesta individual fundamentada en la percepción del entrevistado, la cual no es recomendada por Schein, y luego como una solución al posible mal funcionamiento de la técnica anterior, el trabajo grupal.

Los métodos cuantitativos están ganando mayor relevancia entre las organizaciones, pero los métodos cualitativos traen la posibilidad de explorar a nivel más profundo los temas que aparecen como contradictorios, además de entregar una descripción más detallada e interesante sobre los distintos aspectos organizacionales, siendo lejos el mejor método en términos de validez y eficiencia

4.1.1) El Uso de Encuestas.

La mayoría de los gerentes están orientados a la medición, es una parte de la cultura del *management*. Ellos probablemente quieren saber inmediatamente si tienen a su alcance encuestas que permitan medir su cultura y poder asignarles números en todas las dimensiones descritas de ella.

Según Schein, existen encuestas instrumentales y cuestionarios que llaman a medir la cultura, pero en términos del modelo de cultura organizacional que él presenta, ellas solamente desentierran algunos de los artefactos, algunos valores explícitos, y quizás uno o dos de los supuestos subyacentes de la organización. Ellas no alcanzan los supuestos tácitos compartidos que son de gran importancia para la organización. Por lo que es muy difícil desarrollar una encuesta confiable y válida para la cultura según este autor.

4.1.1.1) Las Desventajas en el Uso de Encuestas.

Según Schein las encuestas no miden y no pueden medir la cultura, y por ende revelar los supuestos culturales, por varias razones que se exponen a continuación:

- **No saber que preguntar.**

Primero que nada, uno no sabe que preguntar, o que preguntas diseñar. Se debe recordar que la cultura cubre todos los aspectos de los que una organización aprende en su existencia. Para diseñar un cuestionario que se apoye en todas las dimensiones externas e internas, se tendrán que escribir centenares de preguntas y todavía no tener la manera de saber que dimensiones son las importantes en la organización. Cada organización tiene un perfil único de supuestos culturales que inevitablemente cualquier cuestionario no puede identificar.

Las encuestas casi ineludiblemente tratan con los valores explícitos que conciernen a las relaciones de trabajo. Como por ejemplo; ¿Se sienten involucrados los empleados? ¿Son las comunicaciones suficientemente abiertas? ¿Sienten los empleados que entienden

la estrategia de la compañía? Y así sucesivamente. Estas pueden ser dimensiones importantes del clima de la compañía, y así pueden ser medidos. El peligro es que ellos se tornan confusos con la cultura.

□ **Preguntar acerca de los procesos compartidos es inefectivo.**

En segundo lugar, preguntar a los individuos acerca de los fenómenos compartidos es ineficiente, y posiblemente inútil. No es fácil para nadie acceder a los supuestos tácitos compartidos o valores profundos que están operando, por lo que la idea de usar cuestionarios esta carente de efectividad. Como la cultura es un fenómeno grupal, es mucho más fácil producir información en grupos, haciendo amplias preguntas acerca de diferentes áreas del funcionamiento de la organización y viendo donde hay consenso entre los miembros del grupo. En el grupo, uno aprende no solamente que áreas son convenientes sino que también la intensidad acerca de los sentimientos, y además de la concentración de los diferentes supuestos compartidos en el perfil cultural completo.

Además, no hay manera de saber que entiende una persona respondiendo las preguntas de un cuestionario, o la actitud producida por las usuales promesas de anonimato y privacidad, por lo que uno no puede juzgar la confiabilidad y validez de esas respuestas. Irónicamente, se le entrega a los empleados una encuesta anónima rodeada de todo tipo de procedimientos para asegurar que ninguno es identificado, esto dice más acerca de los supuestos profundos de la cultura de la organización que cualquier análisis estadístico de las respuestas. Por el contrario, haciendo un estudio cultural juntando grupos focales para discutir abiertamente los valores y supuestos compartidos que operan en la organización, envía una señal completamente diferente.

□ **Lo que los empleados reclaman dejar inalterable.**

En tercer lugar, están las cosas que los empleados reclaman acerca de que no sean variables porque ellos ya están aferrados a la cultura. La encuesta tiene algún valor en identificar donde los valores explícitos están siendo encontrados o no, y en la mayoría de los casos los datos de la encuesta pueden mostrar áreas donde ellos no están siendo encontrados. Pero para hacer los cambios que los empleados desean, uno luego tiene que

hacer un estudio cultural “real” para ver porque los valores no están siendo encontrados y que tiene que cambiar en la cultura para que ellos sean encontrados.

En otras palabras, lo que es comúnmente llamada la “cultura deseada”, es un set de valores explícitos que puede simplemente no ser sostenibles en la cultura existente. Por ejemplo, unos pueden defender el trabajo en equipo, las comunicaciones abiertas, el dar poder a los empleados quienes hacen decisiones responsables, los altos niveles de confianza y la base en el consenso haciendo las decisiones en organizaciones planas y deficientes hasta que se mejore el desempeño. Pero la dura realidad es que en la mayoría de las culturas corporativas estas prácticas no existen porque las culturas fueron construidas en profundos supuestos de jerarquía, controles tensos, comunicación limitada a los empleados y el supuesto que la gerencia y los trabajadores estén sin embargo en conflicto. Estos supuestos probablemente serán profundamente arraigados y no cambian solamente porque un nuevo grupo gerencial anuncie una “nueva cultura”. Como hemos visto, si estos supuestos realmente van a cambiar, necesitamos de un mayor esfuerzo transformativo organizacionalmente.

4.1.2) Un Método Alternativo: El Trabajo Grupal.

Según Schein, una técnica alternativa a las encuestas es un trabajo grupal de algunas horas que ayudará a descifrar la cultura corporativa. Recuerde que los supuestos culturales son tácitos y fuera de advertencia alguna. Sin embargo, esto no significa que ellos están reprimidos o no disponibles. La cultura es un grupo de fenómenos, son supuestos tácitos compartidos, por lo tanto, la mejor manera de medirlos es juntando a grupos, para conversar acerca de su organización, por medio de formas estructuradas que conduzcan a encontrar los supuestos tácitos.

Si se quiere acceder a la propia cultura organizacional, este método implica juntarse con algunos colegas (y puede ser con algunos individuos nuevos en la organización), llevar un facilitador que conozca un poco acerca del concepto de cultura, y preguntar acerca de

esas áreas que parecen importar para la continuación del éxito de la organización. Los pasos que sugiere Schein, son como sigue.

□ **Definición del “Problema del Negocio”.**

Se debe juntar en una sala al grupo escogido de trabajo. Empiece con el “Problema del Negocio”: algo que se quisiera arreglar, algo que puede funcionar mejor, o algún nuevo intento estratégico. Se debe enfocar en áreas de mejoramiento concreto.

□ **Revisión del Concepto de Cultura.**

Una vez que se ponen de acuerdo en las metas estratégicas o tácticas – el asunto que se quiere cambiar o mejorar – se debe revisar el concepto de cultura como se vive en la actualidad en la organización a los tres niveles; artefactos visibles, valores explícitos y supuestos tácitos compartidos. Se debe tener la seguridad que todos los miembros del grupo de trabajo entiendan bien este modelo.

□ **Identificar los Artefactos.**

Se debe empezar con la identificación de muchos artefactos (1er nivel cultural) que caractericen su organización. Pregúntele a los nuevos miembros de la organización como es venir a trabajar acá. ¿Qué artefactos ellos notan?. Se puede usar la siguiente lista como una ayuda para asegurar que se están cubriendo todas las áreas en las cuales los artefactos culturales son visibles. Se notará que mientras el grupo comience la discusión, todos los participantes concordarán con las cosas que ellos perciban.

Algunas categorías para identificar artefactos:

- Códigos de vestuario.
- Nivel de formalidad en las relaciones con la autoridad.
- Horas de trabajo.
- Reuniones (frecuencia, funcionamiento, tiempos).
- ¿Cómo se hacen las decisiones?.
- Comunicaciones: ¿cómo se aprenden?.
- Eventos sociales.

- Jerga, uniformes, símbolos de identidad.
- Ritos y rituales.
- Desacuerdos y conflictos: ¿cómo se manejan?.
- Balance entre trabajo y familia.

□ **Identificar los Valores de su Organización.**

Luego, pídale al grupo que listen algunos de los valores explícitos que la organización sostiene. Algunos de estos pueden que ya hayan sido mencionado. Quizás ellos han sido reiterados como parte de la “visión” de cómo la organización debería operar en el futuro para permanecer viable y competitiva.

□ **Comparar los Valores con los Artefactos.**

Luego, compare los valores explícitos con los artefactos en algunas áreas. Por ejemplo, si el enfoque al cliente es expuesto como un valor, vea que sistemas de recompensa y responsabilidad se identifican como artefactos y cuales sostienen el enfoque al cliente. Si no lo hacen, se ha identificado un área donde un supuesto tácito más profundo está operando esta inconsistencia y manejando los sistemas. Ahora se tiene que buscar por ese supuesto más profundo.

Como principio general, el camino a los niveles culturales más profundos es a través de la identificación de las inconsistencias y conflictos que usted observa entre comportamiento, políticas, reglas y prácticas (los artefactos) y los valores explícitos formulados, como los presentados en la visión, políticas y otras comunicaciones de la gerencia. Se debe entonces identificar que está conduciendo a este comportamiento. Aquí es cuando los elementos más importantes de la cultura se arraigan a la organización. Se empezará a ver cuales son los patrones entre esos supuestos, y cuales parecen realmente conducir el sistema, en el sentido que ellos explican la presencia de la mayoría de los artefactos que se han listado.

□ **Repetir el Proceso con Otros Grupos.**

Si el cuadro formado con esta reunión es incompleto o confuso, repita el proceso con nuevos grupos. Si se piensa que pueden haber subgrupos con sus propios supuestos compartidos, se debe probar sus creencias juntando a grupos que reflejen esas posibles diferencias. En cualquier proceso de gestión cultural, se debe ser sensible a la presencia de subculturas y estar preparado para hacer estas gestiones por separado para determinar su relevancia en lo que la organización este tratando de hacer.

□ **Imponer los Supuestos Compartidos.**

Es ahora tiempo de imponer el patrón de los supuestos básicos compartidos que usted ha identificado, en términos de cómo ellos ayudan u obstaculizan en la realización de metas que se fijaron en el primer paso de este proceso (definiendo el problema del negocio), es decir, imponerlos en términos de cuales son sus fuerzas o apremios en lo que la organización este tratando de hacer. Dado que la cultura es muy difícil de cambiar, se debe enfocar más la energía en identificar los supuestos que puedan ayudarlo. Se debe tratar de ver la cultura como una fuerza positiva para ser usada mas bien como una restricción que será superada. Si se ven supuestos específicos que son restricciones reales, se deberá hacer un plan para cambiar esos elementos de la cultura. Estos cambios pueden ser hechos de mejor manera, por medio de tomar ventaja de lo positivo, apoyando elementos de su cultura, que superar los apremios cambiando la cultura.

4.2) MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

En esta sección queremos exponer posibles formas que detectan el clima al interior de la organización, para luego ver la forma de poder medir dicho clima detectado.

4.2.1) Sistemas de Detección e Investigaciones de Clima Laboral.

Para detectar el clima en forma oportuna, eficiente y eficaz, se puede realizar a través de tres posibles métodos: la observación directa, ratios y métodos sociológicos.

□ **La Observación Directa.**

A pesar de que es un método alejado de la objetividad, es reconocido como uno de los más útiles en la actualidad, debido a que se pueden apreciar síntomas de mal clima laboral, por ejemplo: la ausencia repetida y prolongada al puesto de trabajo por un individuo en la organización, insubordinación, quejas reportadas por los mandos medios, rumores, etc.

□ **Los Ratios.**

Estos analizan una serie histórica de indicadores que tienen como objetivo ponerlos en paralelo cronológicamente para tratar de interpretar el porque de sus oscilaciones. Entre los ratios más utilizados para el diagnóstico de clima laboral son:

- **Absentismo:** Es un fenómeno producido por causas individuales o sociales, en el cual los trabajadores no asisten al lugar de trabajo, repercutiendo negativamente en el rendimiento y adiestramiento personal.
- **Rotación:** Son las altas y bajas que se producen al interior de una empresa. Una excesiva rotación es causal de pérdida de capital humano.
- **Accidentes Laborales:** Se recomienda precisar hora, causa y día del acontecimiento.
- **Productividad:** Producción / Hora y Producción / Operario, disminuyen al estar inserto en un clima laboral adverso al interior de la organización.

- **Quejas del Cliente:** Son productos de una mala atención al cliente, productos mal elaborados, etcétera.
- **Ausencia en la Participación:** Este ratio es originado por la falta de participación de los empleados en las actividades organizadas por la empresa.

- **Los Métodos Sociológicos.**

En este ítem podemos encontrar las siguientes subdivisiones:

- **La Entrevista Personal:** Se realiza a los responsables funcionales de la organización, pudiendo ser en forma individual o colectiva, al interior o fuera del lugar de trabajo. El mejor tipo de entrevista para la recolección de este tipo información es la estructurada, la cual presenta guiones de preguntas ya establecidos.
- **Análisis de Contenido o Documental:** Son informaciones, comunicaciones internas o externas de una empresa.
- **Auditoria Organizativa:** Se refiere a los análisis, diagnóstico de la estructura y el proceso organizacional de una empresa.
- **Grupos de Discusión:** Es el análisis de reacciones grupales en función de una serie de problemáticas de trabajo.
- **Encuestas:** Estas van destinadas a los trabajadores de la empresa. Presenta como inconveniente que las respuestas pueden estar afectadas por sesgos tales como el temor a expresar las opiniones por posibles represalias. La ventaja que presenta dicho método es que el encuestado responda de manera directa y exacta.

4.2.2) Medición de Clima Organizacional.

Para la medición efectiva del clima organizacional existe un gran número de instrumentos, entre los cuales se destacan los cuestionarios psicológicos y versiones de instrumentos estadounidenses basados en la escala de Likert. La elaboración de una encuesta de clima organizacional al interior de la empresa es lo que las encuestas o investigaciones de mercado son al exterior de la misma. No debe confundirse una encuesta o investigación con la simple respuesta a un cuestionario; responder un cuestionario

proporciona información pero no garantiza que los resultados obtenidos sean significativos o lo suficientemente sólidos como para fundamentar la toma de decisiones. Se debe conseguir un rigor metodológico que es la única forma de garantizar un resultado consistente entre la realidad y el análisis, entre teorías y prácticas; entre acciones y resultados congruentes.

Para realizar una correcta medición se deben analizar la naturaleza de las variables que componen el clima organizacional, ver las interacciones entre ellas y sus efectos al interior de la organización. Es decir, se deben analizar los componentes (tales como, aspectos psicológicos, la estructura y los procesos organizacionales), para la creación del clima al interior de la organización, produciendo los resultados a escala individual, grupal y corporativa.

Lo interesante es ver como los empleados perciben la realidad y la interpretación que realizan de ella. Las características de un individuo actúan como un filtro, a través del cual los fenómenos objetivos de la corporación y los comportamientos de los individuos se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima organizacional. Este es un fenómeno circular, es decir, sí las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

El clima está entonces formado por varios componentes, siendo esta naturaleza multidimensional importante para la elección eficaz del cuestionario que servirá para la posterior evaluación del clima organizacional. La eficacia y calidad del cuestionario radica en el número y dimensiones que sean importantes y pertinentes para la organización que se evaluará.

4.2.3) Características de los Instrumentos de Medición de Clima.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es sin duda, el cuestionario escrito. En éste, se presentan preguntas dónde se describen hechos particulares de la organización. En los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, siendo su validez de concepto y no estadístico. La evaluación del clima se encuentra en función de dos objetivos: la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada pregunta del cuestionario, el entrevistado debe indicar como percibe la situación actual y también como la percibiría idealmente. Esto se realiza para medir la brecha entre el clima actual y el clima ideal, permitiendo ver hasta que punto el interrogado está a gusto con el clima donde trabaja, e indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Se puede mencionar que es posible evaluar el clima organizacional basándose en los resultados obtenidos por la compañía, por ejemplo: ver el índice de absentismo o rotación del personal. Sin embargo, basarse en estas medidas conduce solamente a resultados y conclusiones erróneas. Lo importante es saber como viven los empleados el clima de la empresa, es decir, son importantes sus percepciones de cómo interpreta y analiza el medio y como reaccionan.

La evaluación del clima a través de cuestionarios se realiza alrededor de dos temas: una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones, denominado, estudios comparativos; y un análisis de los efectos del clima organizacional al interior de la organización, llamado estudios longitudinales.

Lo que le da fuerza al cuestionario evaluador del clima organizacional es la capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales de un clima. El número exacto de dichas dimensiones todavía no se conoce, sin embargo van de 2 a 11 dimensiones. Encontrándose cuatro dimensiones básicas en todo cuestionario, estas son:

➤ **Autonomía individual:** Esta incluye la responsabilidad, interdependencia de los individuos y la rigidez laboral en la organización, es decir, ver si el individuo puede ser su propio patrón al interior de la organización.

➤ **Grado de estructura que impone el puesto:** grado en que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y comunican a los distintos niveles.

➤ **Tipo de recompensa:** basado en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

➤ **Consideración, agradecimiento y apoyo:** se refieren a los estímulos que reciben los empleados por parte de los superiores.

A partir de estas dimensiones, el realizador del cuestionario puede incluir las dimensiones que considere necesaria para la correcta evaluación del clima organizacional, permitiendo incorporar dimensiones que se relacionen con el mercado e industria donde se inserta la organización. Algunos ejemplos de tales dimensiones, los encontramos en la tabla siguiente del libro de Luc Brunet (“Clima de Trabajo en las Organizaciones”). A continuación veremos las distintas dimensiones que los autores han dado a los cuestionarios para evaluar el clima organizacional:

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler et al
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidación.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Método de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Proceso de control. 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento.	1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflicto.	1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.	1. Tipo de organización. 2. Control.

Pritchard y Karasick	Schneider y Barlett	Steers	Halpin y Crofts
1. Autonomía.	1. Apoyo	1. Estructura	1. Cohesión entre
2. Conflicto contra la cooperación.	proveniente de la dirección.	organizacional.	el cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	2. Interés por los nuevos	2. Refuerzo.	2. Grado de
4. Estructura organizacional.	empleados.	3. Centralización del poder.	compromiso del cuerpo docente.
5. Recompensa.	3. Conflicto.	4. Posibilidad de cumplimiento.	3. Moral de grupo.
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	4. Independencia de los agentes.	5. Formación y desarrollo.	4. Apertura de espíritu.
7. Niveles de ambición de la empresa.	5. Satisfacción.	6. Seguridad contra el riesgo.	5. Consideración.
8. Estatus.	6. Estructura organizacional.	7. Apertura contra rigidez.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
9. Flexibilidad e innovación.		8. Estatus y moral.	7. Importancia de la producción.
10. Centralización.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
11. Apoyo.			

Las encuestas de clima organizacional son elementos de análisis de lo que pasa en el interior de la empresa. Con esta información el empresario puede tomar medidas que permitan mejorar la actitud del personal hacia la productividad y la empresa misma. A los empresarios le conviene saber lo que pasa al interior de su empresa con el recurso humano, corrigiendo sus errores y aumentando con esto su eficacia y eficiencia, conocer la cultura y disposición adecuada al cambio y por lo tanto atender nuevos mercados. Por esto debemos ser capaces de crear instrumentos que verifiquen estos aspectos y nos permitan conocer el entorno laboral de nuestra empresa.

4.3) MEDICIÓN DE CAPITAL HUMANO.

4.3.1) Distintos Modelos de Medición.

4.3.1.1) *Balanced Business Scorecard* (Kaplan y Norton, 1996).

El objetivo de este modelo es medir los resultados de la organización a través de un sistema de indicadores financieros y no financieros. El modelo integra los indicadores financieros (del pasado) con los no financieros (del futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores *Driver* (Factores condicionantes de otros).
- Indicadores *Output* (Indicadores de resultado).

En el modelo se identifican cuatro bloques:

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva de Cliente.
3. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio.
4. Perspectiva del Aprendizaje y Mejora.

Nos explayaremos en este último porque tiene más relación al tema de medición de capital humano que es lo que nos importa. Este bloque de perspectiva del aprendizaje y mejora plantea los valores como el conjunto de *drivers*. Estos inductores (*drivers*) constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente

asentado y da la estructura a esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (Gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
- Sistemas de información (Sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, *software* propio, las patentes y *copyright*.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otras.

4.3.1.2) *Intellectual Assets Monitor* (Sveiby, 1997).

Sveiby (1997) basa su argumentación en la diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Sveiby clasifica los activos intangibles en tres categorías:

Competencias de las Personas: Incluye las competencias de la organización, como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.

Estructura Interna: Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, y también las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura Externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

El autor plantea que la medición de activos intangibles presenta una doble orientación; la primera hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores, y la segunda, hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Según Sveiby, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Este autor en cada uno de los tres bloques propone tres tipos de indicadores:

- Indicadores de crecimiento e innovación: Recogen el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: Nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- Indicadores de estabilidad: Indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

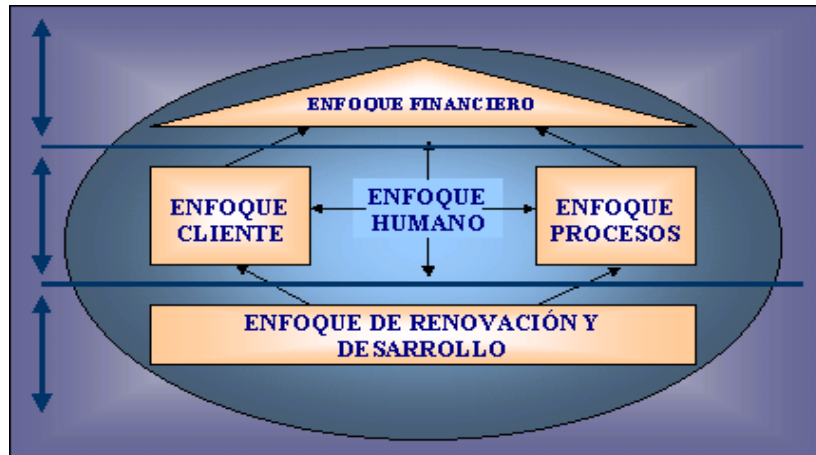
4.3.1.3) Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996).

El enfoque de Skandia parte en que el valor de mercado de la empresa está integrado por: el Capital Financiero y el Capital Intelectual. Los elementos del Capital Intelectual son:

- Capital Humano.
- Capital Estructural: Compuesto a su vez por tres elementos:
 1. **Clientes:** Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos).
 2. **Procesos:** Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
 3. **Capacidad de Innovación:** Mantener el éxito de la empresa en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidos en el modelo denominado *Navigator*.

Figura N° 7: Navigator de Skandia.



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

El triángulo superior corresponde al enfoque financiero (Balance de la Situación); el pasado de la empresa. A los indicadores oficiales añade ratios que evalúan la calidad, rapidez y rendimiento. El modelo esta constituido por las relaciones con los clientes y los procesos de negocio, siendo el centro del modelo y la empresa el Enfoque Humano. Los indicadores deben cumplir unos requisitos de; relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición.

4.3.1.4) *Technology Broker* (Brooking, 1996).

Annie Brooking (1996), parte del mismo concepto que el modelo de Skandia; El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual. Este modelo se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking (1996) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

1. Activos de Mercado.
2. Activos de Propiedad Intelectual.
3. Activos de Infraestructuras.
4. Activos Humanos.

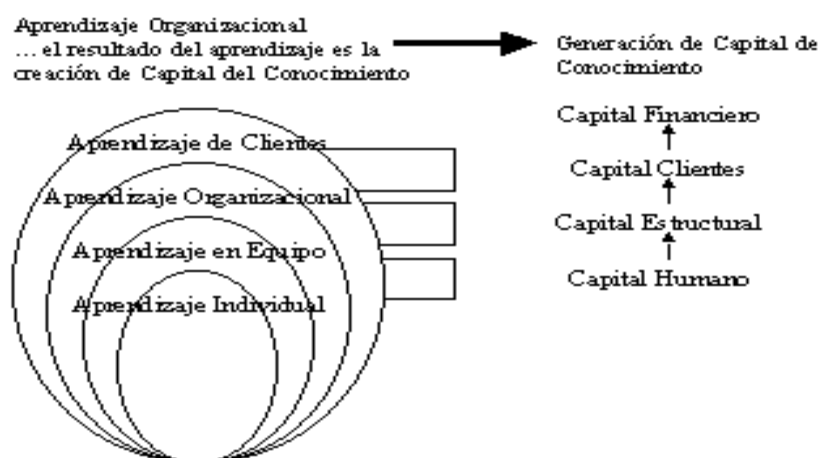
En cuanto a esta última categoría (que es la que más nos preocupa, porque esta mas relacionada a capital humano, en cuanto a su medición), hace referencia a que los activos humanos dan énfasis a la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Los indicadores utilizados son: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis, entre otras.).

Incluye las tecnologías, métodos y procesos para que así la organización funcione. El modelo, además contiene: Cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), filosofía de negocio, sistemas de información y las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización).

4.3.1.5) *Canadian Imperial Bank (Hubert Saint - Onge).*

Estudia la relación entre el Capital Intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. El modelo es el siguiente:

Figura N° 8: Modelo del Canadian Imperial Bank.



Fuente: Saint – Onge (1996), en Euroforum (1996), pp. 26.

4.3.1.6) Modelo *Intelect* (Euroforum, 1998).

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos que hasta el momento no han sido evaluados de forma estructurada por las empresas. El modelo lo que pretende ofrecer a los gestores, es información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo.

Características del modelo:

- Enlaza el Capital Intelectual con la estrategia de la empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

Estructura del Modelo *Intelect*:

Bloques: Es la agrupación de Activos Intangibles (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

Elementos: Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa, en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos

Indicadores: Es la manera de medir los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

Dimensiones incorporadas:

Presente/Futuro: Medición y estructuración de los activos intangibles en el momento actual y revelar el futuro previsible de la empresa, en función de su Capital Intelectual.

Interno/Externo: Identificar intangibles que generan valor desde la consideración de la organización como un sistema abierto. Se consideran los activos internos (creatividad personas, sistemas de gestión de la información) y externos (imagen de marca, alianzas, lealtad).

Flujo/Stock: El modelo pretende contemplar el stock de Capital Intelectual en un momento concreto del tiempo y también aproximarse a los procesos de la conversión entre los diferentes bloques de Capital Intelectual.

Explícito/Tácito: Se consideran los conocimientos explícitos (transmisibles), como también los más personales, subjetivos y difíciles de compartir.

4.3.1.7) Modelo Nova (Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana).

El objetivo del modelo que se propone es el de medir y gestionar el Capital Intelectual en las organizaciones. El Capital Intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro.

La idea es dividir el Capital Intelectual en cuatro bloques:

1. **Capital Humano:** Incluye los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas.
2. **Capital Organizativo:** Engloba los activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización.
3. **Capital Social:** Incluye los activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno.
4. **Capital de Innovación y de Aprendizaje:** Incluye los activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de los otros tipos, o sea, el potencial o capacidad innovadora de la empresa.

Una característica diferencial de este modelo respecto a los otros, es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de

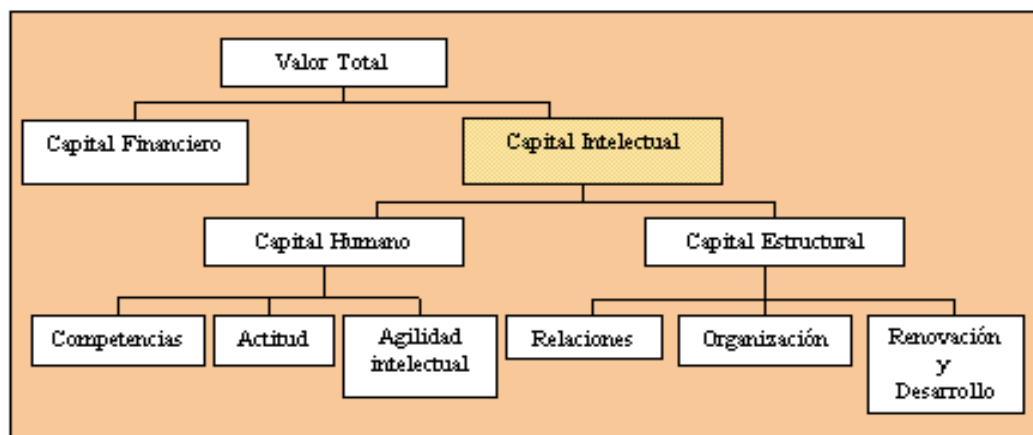
tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (Capital Humano, Organizativo, Social y de Innovación y de Aprendizaje).

4.3.1.8) Capital Intelectual (Drogonetti y Roos, 1998).

Aquí se estudia la aplicación del concepto de Capital Intelectual a un programa gubernamental, el *Business Network Programme*, implementado en Australia por *AusIndustry*. Se hace alusión a la actual tendencia de buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles. Así para Drogonetti y Ross el recurso "es cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor de la compañía, y que esté, de manera más o menos directa, bajo el control de la propia compañía".

El valor de la compañía proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación la vemos en la siguiente figura:

Figura N° 9: Árbol de Configuración de Valor.



Fuente: Ross et al. (1997).

No son necesariamente los flujos del Capital Intelectual un juego de suma cero. La investigación ha demostrado que el conocimiento y la información producen rendimientos

crecientes, a diferencia de los rendimientos decrecientes de los recursos tradicionales (tierra, trabajo y capital). Por ello los flujos añaden una perspectiva de incalculable valor al estudio del Capital Intelectual, pero también tienen problemas de medición.

Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Ya que el índice tradicional se centraba en lo financiero. Ahora en cambio, este índice da una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual.

4.3.1.9) Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)

Estos grupos vienen acordando que el valor posible del Capital Intangible o Intelectual de la empresa puede estar recogido y evaluado por la diferencia entre el valor de mercado de la compañía y el valor contable de sus activos productivos. El Capital Intangible por lo tanto, representa "la valoración de los activos intangibles creados por los flujos de conocimientos de la empresa".

Para Bueno y Morcillo (1997) "la competencia esencial" está compuesta por tres elementos o componentes básicos distintivos: unas de origen tecnológico (en sentido amplio: saber y experiencia acumulados por la empresa); otras de origen organizativo ("procesos de acción" de la organización), y otras de carácter personal (actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización). De la combinación de estas competencias básicas distintivas se obtiene la "competencia esencial".

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que ella es la encargada de analizar la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva. Siendo ésta la resultante de dichas "competencias distintivas". De lo que quiere ser, lo que hace o sabe, y lo que es capaz de ser y de hacer la empresa, en otras palabras, la expresión de sus actitudes o valores, de sus conocimientos (básicamente explícitos) y de sus capacidades

(conocimientos tácitos, habilidades y experiencia). Esta estructura y función del Capital Intangible delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

- Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): Lo que quiere ser la empresa.

- Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que sabe hacer la empresa.

- Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): Lo que es capaz de ser y de hacer, es decir, el saber hacer bien y mejor las cosas que los competidores.

4.3.2) Indicadores Más Comunes de los Distintos Tipos de Capital Humano.

Algunos de los indicadores de **Capital Humano** son:

- Porcentaje horas de formación sobre jornada laboral.
- Rotación interna.
- Ingreso de jóvenes de alto potencial e ingreso de especialistas.

Algunos de los indicadores en **Capital Estructural** son:

- Porcentaje de personas orientadas en D.O.R. (Dirección orientada a resultados).
- Número de equipos de mejora.
- Número de personas participantes en equipos de mejora.

Ejemplos de indicadores en **Capital Relacional** son:

- Índice de lealtad de los clientes en la red comercial.
- Índice de satisfacción de los clientes en la red comercial.
- Índice de notoriedad espontánea.
- Índice de satisfacción del cliente interno en oficinas.
- Índice de satisfacción de cliente externo estructuras medias.

5) ESTUDIO DE CASOS: FUSIONES BANCARIAS EN CHILE.

5.1) INTRODUCCIÓN.

La forma más rápida de obtener un crecimiento, es a través de una fusión, ya que al aumentar el tamaño y eficiencia, las instituciones financieras logran internacionalizarse y competir en el exterior, sin embargo hay literatura que señala que más del 70 % de las fusiones fracasa, y el resto son exitosas. Por lo cual algunos de los factores que hay que tener en consideración para sacar adelante una fusión son principalmente las personas (Recursos Humanos), estructura y recursos.

Desde el siglo XXI, el sistema bancario mundial, se caracterizará por tener menos instituciones financieras, pero de mayor tamaño, sin embargo, este hecho implicará tener una planta de funcionarios recortada.

La banca ha sido testigo en estos años de una ola de fusiones y adquisiciones, en el periodo 1995-1999, se materializaron más de 4.700 transacciones. Estados Unidos registró la mayor parte con 3.585 operaciones. La EuroZona fue escenario de 963 operaciones y Japón de 141 (Informe Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras).

En tanto en Latinoamérica; Brasil, Venezuela, Argentina y Chile, son las economías que más reestructuraciones bancarias han experimentado en las últimas dos décadas. Específicamente, en Chile el número de instituciones se ha reducido significativamente, pasando de 55 en 1980 a 40 en 1990 para llegar a 29 en el año 2000.

La primera fusión se produjo en 1993, cuando el Banco O'Higgins se integró con la sucursal chilena del Banco Central Hispano (BCH). En 1996, el Banco Santander integró al Banco Osorno, pasando a ocupar el primer lugar del sistema en términos de activos. Un año más tarde el Banco de Santiago se fusionó con el Banco O'Higgins, dando origen a una nueva institución, bajo el nombre de Banco Santiago, pasando a ser la institución de mayor tamaño en el sistema financiero.

El año 1999, el BSCH, resultante de la fusión del Banco Santander y BCH en España, tomó el control de Banco Santiago. De este modo, el BSCH quedó controlando los dos bancos más grandes del país. Recientemente, con la unión de los bancos de Chile y A. Edwards, proceso que se inició en el 2001, poseía cerca del 20% de las colocaciones a nivel del mercado bancario nacional. El último acontecimiento del proceso de fusiones y adquisiciones, fue realizado en el año 2002, con la unión de los bancos Santiago y Santander, poniéndose a la cabeza, con alrededor del 27.7% de las colocaciones del mercado bancario chileno. Con este último acontecimiento, se pone de manifiesto la concentración bancaria nacional, debido a que la mitad de las colocaciones del sistema queda en manos de dos grupos financieros.

5.2) FUSIÓN BANCO SANTANDER CON BANCO SANTIAGO.

5.2.1) Antecedentes Generales de los Bancos Santander - Santiago Antes del Proceso de Fusión.

A partir de la década de 1980, funciona en Chile, sin relación alguna entre ellos, el Banco Santander - Chile, un tiempo denominado Banco Español - Chile y el Banco Santiago. El primero perteneciente al Banco Santander de España, en una proporción sobre el 80 %. El segundo, desde su fusión con el Banco O'Higgins (1997) que, a su vez, había absorbido la sucursal del Banco Central Hispano, dependía de una sociedad *holding* denominada O'Higgins Central Hispanoamericano S.A. (OHCH). Esta sociedad pertenecía en partes iguales al Grupo Luksic (Quiñenco S.A.) y al Banco Central Hispano y, a su vez poseía un 43,5 % de las acciones del Banco Santiago. Entre los socios del *holding* existía un pacto de accionistas y controlaban no sólo el Banco Santiago, sino tres bancos situados en Perú, Argentina y Paraguay, respectivamente.

Directorio Santander Chile (2001)

Presidente: Emilio Botín Ríos.
Primer Vicepresidente: Mauricio Larraín Garcés.
Segundo Vicepresidente: Gerardo Jofré Miranda.

Directores: Guillermo Arthur Errázuriz.
Juan Colombo Campbell.
Vittorio Corbo Lioi.
Hans Eben Oyanedel.
Augusto Iglesias Palau.
Eustaquio Martínez Martínez.
Roberto Méndez Torres.
Sergio Urrejola Monckeberg.

Administración del Banco:

Gerente División Banca Corporativa y Negocio Internacional. Ignacio Ruiz-Tagle Vergara.

Gerente General Oscar Von Chrismar Carvajal.
Gerente División Banefe. Alejandro Cuevas Merino.

Gerente División Banca Comercial. Andrés Roccatagliata Orsini.

Gerente División Finanzas. Fernando Massú Taré.

Gerente División Inmobiliaria-Hipotecaria. Cristian Lopicich Villouta.

Gerente División Banca Medianas Empresas. Andrés Heusser Risopatrón.

Áreas de Apoyo:

**Gerente División
Administración y
Servicios.** Juan Fernández Fernández.

**Gerente División
Operaciones y Sistemas.** Octavio Lizama Améstica.

**Gerente División
Recursos Humanos.** José Manuel Manzano Tagle.

**Gerente División
Riesgos.** José Manuel Pascual Gonzáles.

**Gerente División
Comunicaciones y
Marketing Corporativo.** Colin Rogers Jackson.

**Gerente División
Auditoría Interna.** Jesús Sáez Guisado.

Fiscal Gonzalo Romero Astaburuaga.

Controller Financiero David Turiel López.

**Gerente División
Calidad de Servicio.** Antonio Vicuña Errázuriz

Directorio Banco Santiago (2001):

Presidente: Carlos Olivos Marchant.

Primer Vicepresidente: Marcial Portela Alvarez.

Segundo Vicepresidente: Benigno Rodríguez-Rodríguez.

Directores: Víctor Arbulú Crousillat.

Jaime Chocano Aguirre.

Juan Andrés Fontaine.

Joan David Grima Terré

José Juan Ruiz Gómez.

Michael Young.

Federico Ysart Alcover.

Roberto Zahler Mayanz.

Administración:

Gerente General Fernando Cañas Berkowitz.

Gerente de Recursos Jennie Coleman Alvarez.

Humanos.

Gerente de Tesorería. Gustavo Rosselot Piedrabuena.

Fiscal Juan Pedro Santa María Pérez.

Gerente Empresas Mario Pérez Cuevas.

Filiales.

Gerente de Riesgos. Roberto Fuentes Aguilar.

Gerente Comercial Francisco Mobarec Asfura.

Empresas.

Contralor General. Carlos Valdivieso Valenzuela.

Gerente de Estudios. Samuel Arancibia Lavín.

Gerente de Control Miguel Mata Huerta.

de Gestión.

Gerente de Operaciones. Alberto Salinas Núñez.

Gerente de Sucursales. Oscar Cerda Urrutía.

Gerente Comercial Francisco Navarrete Cornejo.

Personas.

Gerente de Planificación Orlando Toledo Argomedo.

Estratégica.

5.2.2) Proceso de Fusión.

Dentro de las principales causas que motivaron el proceso de fusión Santiago-Santander se encuentra la agregación de valor a los accionistas, es decir, al haber un accionista dueño de dos bancos que considera que la agregación mayor de valor no tiene que ser por separado, sino con las posibles sinergias que puedan surgir y por la potenciación del espacio comercial que tienen ambas entidades, o sea la generación de economías de escala entre otras razones. Esto a pesar de que ambos bancos ya eran los más eficientes y rentables de la plaza, lo que hacía que las economías tendían a ser más o menos reducidas, sin embargo la razón de agregación de valor sigue siendo muy importante. La causa principal de esta unión fue que se tenía un controlador y dos bancos, por lo que se puede hacer algún tipo de sinergia, además de potenciarlos comercialmente a ambas instituciones.

El anuncio de la unión de entre los Bancos Santander y Santiago no fue una decisión improvisada por parte de los españoles, porque hace dos años se partió con dos vías, una fue formar un intenso *lobby* con las autoridades y la otra vía fue crear gestiones internas en las dos instituciones.

La fusión entre los bancos controlados por el SCH, fue una posibilidad que quedó abierta, luego que en Enero de 1999, los Bancos Santander y Central Hispano anunciaron su fusión en España. En ese año en Chile, el Santander poseía el Santander - Chile y el Central Hispano era socio de los Luksic en el Banco Santiago. Sin embargo, la posibilidad se acrecentó luego que el Grupo Santander Central Hispano ejerciera su opción de compra por el 35,45 % de las acciones del Banco Santiago en poder del Banco Central. Con esta operación el Santander Central Hispano eleva su participación accionaria a 78,95 % del Banco Santiago consolidando así su control sobre esta entidad. Con ello logra más de 66 % que requiere para aprobar la fusión sin necesidad del apoyo de los minoritarios, mientras que el Santander posee cerca de 90 % en forma directa e indirecta.

El 17 de Abril de 2002 el Grupo Santander Hispano sometió la consideración de los directores de los Bancos Santander y Santiago el inicio de los análisis pertinentes para la fusión de ambas entidades. Mientras la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras aprobó el proceso de unión de ambas entidades confirmando el trabajo que se había realizado hasta el momento y respaldando la decisión adoptada por el Grupo Santander Central Hispano.

Dicha autorización previa fue solicitada por los directores de ambas entidades una vez establecida la relación de canje en base a las valoraciones realizadas por los bancos de inversión internacionales designadas para tal efecto. Esta relación será de 52,5 % para Banco Santiago y 47,5 % para Banco Santander Chile.

Dado que está nueva unión del Banco Santander con el Banco Santiago, generará una participación de mercado de alrededor de un 27 %, seguidos por el nuevo Chile-Edwards con cerca de un 20%, la Superintendencia de Bancos se vuelve más exigente, al mirar con más atención cada operación realizada. Además esta exigencia es traspasada a las personas.

Uno de los problemas que puede tener un banco tan grande como este es la sensación de masificación, por lo tanto se esta en presencia de otro tipo de complejidades a

administrar, que un banco pequeño. Distinto es el caso de un banco de nicho como el BICE o el Boston, donde se debe actuar de forma diferente, con nichos específicos de clientes atendiéndolos directamente a cada uno de ellos.

En cuanto a la competitividad del sector, está apareciendo una gran cantidad de nuevos bancos (Ripley, Falabella, HNS, etc.), por lo que se tendrá dos tipos de bancos en el mercado, tendiendo a desaparecer el banco intermedio, o crece o se dedica a algún nicho.

En el caso de los segmentos a los cuales se orientan el Santander y el Santiago, se mantendrán en los mismos. Cuando son bancos grandes como estos, no son en absoluto de nichos sino polisegmentados, atendiendo segmentadamente a distintos nichos, pero atendiendo a todos por igual. Es decir, la gracia de un banco grande es poder atender como un banco chico a distintos segmentos. Pero si no se tiene un cuidado adecuado, se tendrá una dinámica más compleja, donde se encontrarán todo tipo de productos, pero llegando a perderse.

Lo que hace la Superintendencia es ser exigente por su marco regulatorio, cumpliendo las normativas de manera adecuada, pero es lo que tienen que hacer todos los bancos. Además, respecto al capital existen los índices de Basilea, índices con los cuales se pueden soportar los préstamos, entre otras cosas, por lo tanto cuando se produjo la unión ya se cumplía con los marcos regulatorios de la Superintendencia. Evidentemente cuando se tiene un cuarto del mercado se le presta más atención para que las prácticas sean las más adecuadas, por lo que efectivamente se debe mantener una buena relación con la Superintendencia, teniendo una política de puertas abiertas. Por otro lado, existe un tema ético, el cual debe ser de suma importancia ya que es uno de los temas culturales básicos cuando se está formando una nueva institución para poder mantenerla en el tiempo. Esto tiene que ver con el cumplimiento estricto de la normativa del país, donde ambos bancos son inflexibles en este compromiso, cumpliendo además con la responsabilidad social con el país.

El proceso de fusión Santiago - Santander ha sido absolutamente planificado, identificándose una etapa previa, donde se realizaron una serie de acciones, ocurrida antes de todo el proceso de unión hasta el día denominado Unión Legal (1° de Agosto). Este fue un día clave ya que es donde nace el nuevo banco. Después de esto, parte todo el proceso de integración y unión operativa-tecnológica, en el cual se realiza la unión de los sistemas de apoyo, las practicas operativas, metodologías de trabajo, de productos y de los distintos segmentos a los cuales el banco atiende. Este proceso durará hasta el día de lanzamiento o día O, el cual ocurrirá a mediados del próximo año (2003) y donde se dará por finalizado el proceso de integración, donde saldrá de cara publica al mercado el nuevo banco fusionado.

La misión con el proceso de fusión no ha cambiado en forma drástica, ha sido prácticamente la misma que la que poseían los bancos en forma separada, esto debido a que la filosofía e ideas del dueño eran aplicables en ambos bancos, en otras palabras el Banco Santiago ha ido ingresando de a poco al espíritu y estilo del Banco Santander. Por lo que las diferencias en los trámites financieros serían mínimas.

Una de las fortalezas que poseen ambos bancos es la tremenda red de distribución, la cual es superior a cualquier otro banco de la industria. Pero no solamente esta red de distribución es importante sino que se complementa además con una gestión optima de esta, y con dos parámetros que confirman la posición del banco en la industria; un R.O.E (rentabilidad sobre el patrimonio) y una tasa de eficiencia muy buena. Todo esto posible gracias al equipo directivo y de personas que tienen ambas entidades, antes y durante el proceso de fusión.

En cuanto a las amenazas, se puede mencionar el buen momento que puede surgir para los competidores por el descontento generado en ciertos clientes, debido a problemas operativos que pueden aparecer con el proceso de integración de ambas entidades. Con esto los bancos rivales pueden crear campañas para la captación de dichos clientes disconformes. La otra cara de la moneda es que dicho descontento puede ser tomado como una oportunidad por parte del banco en términos de que uno de los criterios para realización

de la integración tecnológica operativa es cero impacto al cliente, de manera que el proceso pase inadvertido para este.

5.2.2.1) Señales de la Unión.

Esta fusión el Banco Santander la venía trabajando desde hacía bastante tiempo, los planes se comenzaron a trazar apenas los españoles se hicieron del control del Banco Santiago. No fue casualidad que el SCH comenzara a unificar las plataformas tecnológicas desde hace más de un año, bajo el plan “Proyecto América”. A fines del 2001, ambas instituciones ya operaban el mismo software conocido como *Altair*. Frente a esta situación hay que tener en consideración el rol que juega la tecnología en el *backoffice* (los procesos automáticos que el cliente no presencia), y en el ahorro de costos.

Otra señal de la unión se dio el 31 de Enero de este año, cuando las pólizas de vida individual de la Compañía de Seguros de Vida Santander fueron transferidas a Altavida Compañía de Seguros, la ex Compañía de Seguros de Vida Santiago. A nivel de ejecutivos también hubo mayor contacto durante el año pasado entre ambas instituciones. Gran parte de estas reuniones, donde los ejecutivos intercambiaban experiencias e incluso táctica, fueron organizadas por la división América, filial que coordina a todos los bancos del Santander Chile (SCH) en la región.

La negociación del proceso de fusión se veía cada vez más cerca, ya que ambos bancos llevaban alrededor de dos años teniendo el mismo dueño, lo que antes era visto como competidor ahora se visualizaba como un aliado. Por lo tanto ahora el tema era como aprendían a convivir y a trabajar juntos, empezando a valorar aspectos positivos de cada una de las distintas instituciones, haciéndose más fácil el trabajar juntos. Todo esto bajo un ambiente de reglas claras muy bien definidas por el grupo español. Catalogados por estos como un proceso de cambio difícil desde el punto de vista personal y grupal, y con criterios de evaluación muy exitosos.

Además aparecieron factores políticos, que también jugaron a favor de la fusión, los cuales comenzaron a gestarse ya hace más de un año, siendo algunos bastante reservados, lo que hizo ganar valioso tiempo y avanzar un buen trecho al momento del anuncio oficial.

Un antecedente que confirmó lo antes mencionado, fue que se encargó un estudio desde el grupo español a un académico de la Universidad Católica, quien dio el visto bueno diciendo que no existía concentración excesiva, despejando dudas acerca de un posible riesgo monopólico, permitió tomar la decisión al grupo español de comenzar el proceso de fusión.

Con esto las críticas del mundo político se escucharon con fuerzas, para detenerlas se permitió que el proceso transitara en forma expedita, por lo que las visitas de los personeros hispanos se hicieron muy frecuentes, estas gestiones fueron parte de una estrategia comunicacional, acercando relaciones con las entidades gubernamentales. Una serie de hechos se sucedieron los que a la larga también permitieron ir despejando el camino de la fusión.

El primer paso en esta dirección se dio los primeros días de Agosto del año pasado. El 6 de ese mes, Francisco Fernández (Fiscal Nacional Económico), presentó su renuncia a su cargo. Con el alejamiento de Fernández, el gobierno quiso enviar una potente señal al accionista extranjero, dando a entender que la concentración no siempre es negativa, sino que la economía se mueve por ser eficiente. Esto dio paso a una postura favorable a la creación de megabancos.

Después de meses de análisis, el veredicto de la Comisión Resolutiva Antimonopolio (27 de Enero del 2002), dejó abierta la puerta para que el grupo Santander iniciara el proceso de ambas instituciones.

Otro elemento que contribuyó a despejar el camino de la fusión, fue el anuncio que la autoridad hizo sobre la abertura del mercado financiero a las compañías de seguros. La posibilidad de contar con otros actores logró disminuir la presión sobre la concentración en

el sector. Este proceso cuenta con la aceptación hoy en día de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y el mundo político. Esto se debe, a que el gobierno quiso bajar el perfil a la anterior discusión, determinación que surgió tras las numerosas conversaciones con ejecutivos y representantes del grupo Santander. Debido a que lo primordial para el gobierno en ese momento eran temas tales como: la salud, las reformas constitucionales y el proyecto de Rentas II.

La idea central de los españoles, era hacer rápido el proceso, teniendo como objetivo lograr hacer poco “ruido”, debido a que no ha habido problemas políticos ni debates de tipo antimonopólicos, siendo hasta este minuto una fusión poco hostil.

Para el nuevo banco, el proyecto es la misión de este, sin embargo las estrategias individuales que actualmente se aplican convergerán a metas que el nuevo banco estime conveniente para el próximo año. Esta convergencia, según fuentes del interior del banco, estiman que no será conflictiva, porque las metodologías utilizadas por las entidades en forma individual son muy similares. No sufriendo ninguna alteración radical la planificación ejecutada en este momento.

El modelo de organización que se adoptó es típicamente Santander, no siendo muy diferente al que poseía el Banco Santiago, es decir, existían departamentos similares, por lo cual la gran ventaja que tuvieron ambas entidades es que trabajaron en esquema relativamente semejante en forma independiente por cerca de dos años y medio, esto a causa de pertenecer al mismo dueño. La adecuación de los sistemas se había asimilado entre ambas instituciones y la metodología para asignar metas y evaluar desempeños se realizó de forma muy parecida, por lo que la integración gerencial no fue un proceso tan complejo.

5.2.2.2) Aprobación de la Unión por la Junta de Accionistas.

Por amplia mayoría ambas juntas aprobaron el nacimiento del nuevo banco a propuestas de sus directorios, los que destacaron que la integración de los bancos contribuirían a entregar una organización más rentable, competitiva y eficiente. Entre los principales acuerdos adoptados por la junta se aprobó que la nueva institución se llamaría Banco Santander - Chile.

El liderazgo en el proceso de fusión posee múltiples aristas, en otras palabras, mas que tener un liderazgo en un área en particular lo que se posee son múltiples liderazgos. En términos generales el liderazgo se ha llevado desde las perspectivas de las gerencias generales y presidencia, llevando a cabo todo el proceso de fusión de los bancos el presidente Mauricio Larraín y el Gerente General Fernando Cañas. Sin embargo, hay departamentos que han tenido una preponderancia en el proceso de fusión, al comienzo lo hizo el departamento legal de ambos bancos, luego el rol fue tomado por el departamento de Recursos Humanos que tiene aún una ardua tarea en el proceso de integración de personal de ambas organizaciones, siendo un periodo complejo para las personas, debido a que es difícil mantener un ambiente adecuado para lograr las metas comprendidas para el año y además paralelamente estar en un proceso de integración y de cambios.

Nuevo Directorio:

Presidente: Mauricio Larraín.

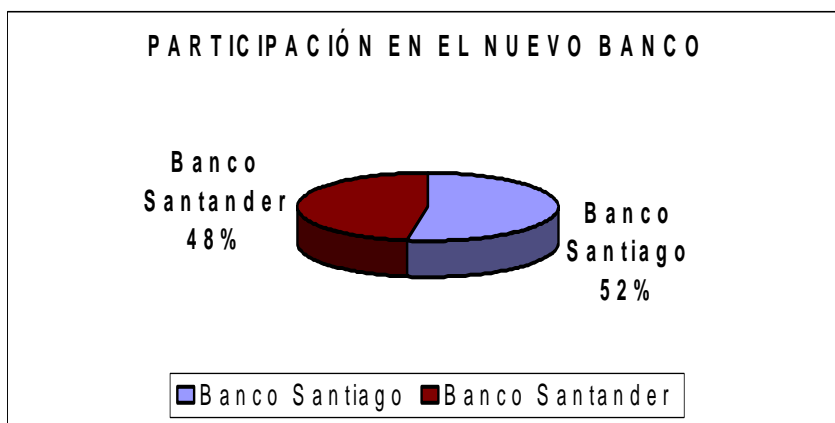
Gerente General: Fernando Cañas.

Director de la Banca Global: Oscar Von Chrismar.

Tesorería: Fernando Massú.

Gerentes:

Banca Corporativa:	Ignacio Ruiz-Tagle.
Banca Inmobiliaria:	Rodrigo Correa.
Grandes Empresas:	Marcos Frontaura.
Leasing y Factoring:	Andrés Heusser.
Empresas:	Cristián Peirano.
Red de Sucursales 1:	Oscar Cerda.
Red de Sucursales 2:	Claudio Malandri.
Banefe:	Alejandro Cuevas.
Productos, Segmentos y Marketing:	Andrés Roccatagliata.
Control de Gestión:	Miguel Mata.
Tecnología y Operaciones:	Alberto Salinas.
Recursos Humanos:	Jennie Coleman.
Administración y Gestión de Costos:	Juan Fernández.
Organización y Reingeniería:	Orlando Toledo.
Fiscalía y Asesoría Jurídica de Negocio:	Gonzalo Romero.
Estudios y Evaluación de Proyectos:	Samuel Arancibia.
Control Interno y Seguridad de Datos:	Carlos Valdivieso.



Los Bancos en Cifras

	SANTIAGO	SANTANDER
Numero de sucursales	161	178
Número de cajeros automáticos	594	497
Números de empleados	4.251	3.519
Colocaciones (% de la part. de M°)	16.1 %	11.6 %
Utilidades (a dic.2001 en mill. de \$)	118.764	92.093
Rentabilidad (sobre capital y reservas)	28.3	25.5
Capital y reservas (a dic.2001 en mill. De \$)	420.225	361.777
Utilidades (a dic.2001 en mill. de \$)	118.764	92.093

5.2.3) Cultura Organizacional.

En términos generales, la cultura del Banco Santander puede ser descrita como un sistema muy bien armado funcionalmente, en cambio, la cultura del Banco Santiago posee líderes carismáticos y fuertes. Con lo que el proceso de fusión ha traído una mezcla de los distintos temas antes mencionados, teniendo un sistema que funciona cada vez mejor pero mezclados con líderes que son cercanas a las distintas personas de la organización. Donde se crea mucha mística en los distintos procesos que se están llevando a cabo. También esto forma parte del departamento de Desarrollo Organizacional del nuevo banco con un diseño excelente que entrega una comunicación interna y general al estilo Santiago, y que se ha

podido transmitir al funcionamiento del Banco Santander, debido a que este poseía un sistema de comunicación inorgánica. Con lo que la sinergia comunicacional ha sido beneficiosa en el proceso de integración de ambas culturas

5.2.3.1) Enfrentando el Choque de Culturas.

En cuanto al choque cultural, se puede decir que siempre se esta en presencia de ello. Al decirle a los empleados o funcionarios que deben hacer su labor de manera distinta, ellos se preguntan primero el porque, luego se cuestionan cual es la mejor manera de hacerlo y porque se tiene que aprender algo nuevo si ya lo hacían bien. Todo esto genera diversas sensaciones, dentro de las cuales se pasa por etapas, de abandono de la experiencia anterior, dejar prácticas anteriores y conservar aquellas que puedan ser integrables a las otras.

Dado lo anterior, lo que se ha privilegiado es un modelo no confrontacional sino más bien un modelo de integración, donde se dan a conocer las fortalezas e integrarlas a las del otro. Según una evaluación que se hizo al nivel de todos los bancos de la división América del Santander, donde se evaluaron las mejores practicas de RR.HH. de los distintos bancos, las dos gerencias de RR.HH. mejor evaluadas fue la del Santander y la del Santiago. Afortunadamente las mejores prácticas que estaban expuestas en cada una de estas distintas evaluaciones del Santiago y del Santander eran absolutamente complementarias, por lo que se tomó lo mejor de ambas practicas, y hasta ahora se han ido uniendo.

Las culturas aún no están bien unidas, ya que se está en el proceso de integración, el cual empezó en Abril del 2002 y se terminará el día de lanzamiento operativo, cuando se saldrá como un solo banco a mediados del 2003. Dado que se está trabajando con personas, el proceso de integración es permanente, por lo que no se le puede poner fechas ni plazos, además de la existencia de algunos rasgos o patrones culturales que son dados en como se opera en ciertas cosas.

Con respecto a la política de riesgo, que viene desde España, no había nada que integrar, solo adaptarse. En cambio hay unas practicas comerciales que son muy compartidas y combinables, donde ahí si se deben integrar. Esta política de adaptación dependerá de cuales sean los ámbitos de operación que se tiene dentro del banco, como en el caso de la tecnología que quedó de base, fue la que venía del Santiago por ciertas características que la hacían más recomendable que la del Santander. Pero por sobre esa tecnología del Santiago hay que montar un montón de productos que son Santander, por lo tanto ahí se están integrando. En resumen, la estrategia de todo este proceso ha sido de integración, respetando evidentemente particularidades a las que hay que adaptarse.

Para juntar a la gente, lo que se hizo en un principio fue decir claramente que se necesitaba la salida de personas, las cuales no querían pertenecer al nuevo proyecto, por lo que se hizo un plan de retiro voluntario para alrededor de 500 personas. Algunas de estas personas que se inscribieron en este programa ya habían vivido un proceso de fusión, como la de O'Higgins con la del Santiago, y no querían pasar por eso nuevamente. En el caso de la gente que se quiso quedar, de un banco y otro, todavía están trabajando ambas. Pero esto aun no perjudica al clima, ya que no están trabajando juntos físicamente por que todavía siguen los dos bancos trabajando independientemente. Esta aproximación de las personas se producirá a mediados del próximo año, donde se tendrá claro quien se quedará.

5.2.3.2) Medición de la Cultura.

El sistema de medición utilizado para evaluar la cultura organizacional fue mas bien perceptual, el cual fue realizado entre Julio y Agosto del presente año. La confección de este instrumento consistió en tomar algunos conceptos típicos de cultura descritos en los modelos de Schein y realizaron un cuestionario pre-hecho propio. El estudio se basó en una aplicación cuantitativa, junto con una correlación cuantitativa y conforme a eso se definió cuales eran, tanto cuantitativamente como cualitativamente, aquellos rasgos que más interesaban a la organización. Respecto a eso, se vio cuales eran las características principales, la percepción actual que se tenía y a lo que se deseaba llegar, por lo que esa brecha se gestionó con actividades de intervención con la formación de una nueva cultura.

Pero detrás de esa formación no eran importantes las actividades para la cultura sino la forma con que se hacían las cosas y que se orientaba con lo que ellos querían tener.

5.2.4) Clima Organizacional.

El grado de resistencia al cambio que tuvieron los empleados al proceso de fusión ha sido mucho menor y más llevadero, que los que han vivido anteriormente los mismos bancos, por ejemplo la del Banco Santiago con el Banco O'Higgins fue una fusión compleja, al igual que la absorción del Banco Osorno por el Banco Santander. En cambio en el proceso Santiago - Santander se puede inferir que será más fácil porque son dos bancos prácticamente iguales (1° y 2° de la plaza), de manera de unir conservar los tópicos más importantes de cada uno. Este tema es fundamental, por lo que manejar la resistencia se hace imprescindible, con lo cual el área de Desarrollo Organizacional toma un rol activo en el tema de administración de procesos de cambio. Esto hace surgir un sistema sumamente estructurado y con mucha información, que sea redundante, más rápida que los medios externos y dada a conocer a todos los miembros de la organización. Por ejemplo, desde el 18 de Abril que se declara la fusión y hasta aproximadamente el 1 de Agosto, se usaron todos los medios internos para transmitir el máximo de información disponible, jugando un papel principal los supervisores, ya sea gerentes, gerente general, etc.

Además se utilizó otros medios de apoyo, como es una *Intranet* muy fuerte, revistas, videos y volantes donde se podían informar las personas. En el caso de la *Intranet*, existe un sitio especial que se llamaba "Juntos Comprendemos la Unión", donde se puede encontrar toda la información y consultas del proceso de fusión en sí de los empleados. El dar a conocer la información al personal antes que los medios externos, permite obtener consistencia y credibilidad en la administración ejercida, por lo que la resistencia al cambio disminuye considerablemente.

El segundo paso para evitar la resistencia al cambio es un proceso de integración de personas, surgiendo distintas actividades tanto intra como extra laborales, permitiendo que el personal tenga una relación más íntima y más rica en el conocimiento de sus pares,

debido a que el proceso en sí provocaba un desconocimiento y rechazo a las nuevas personas con las cuales trabajarían, la cual es la segunda fuente al cambio más importante. Por lo que se juntó a las personas en distintos lugares a trabajar juntos, complementado con una serie de actividades extra laborales sumamente planificadas para que los supervisores pudieran aplicarlas, como eran asados, convivencias, juegos recreativos, actividades de fiestas patrias, etc., corriendo todos esos gastos por parte de las instituciones.

Dentro del ambiente de trabajo también existieron herramientas otorgadas a los supervisores para que pudieran trabajar en ciertos aspectos al interior de la organización, además se puso a todos los gerentes del nuevo banco muy en contacto con sus equipos, de manera tal que si surgía algún problema o se necesitaba mayor información, los gerentes lo pudieran solucionar rápidamente. Es decir, se requiere una conducta grupal y para eso se otorgan incentivos grupales.

Un aspecto clave que se debería considerar es tener la anticipación de todo el nuevo proyecto del banco lo antes posible, reduciendo con esto la incertidumbre reinante en el proceso de fusión. Por ejemplo, actualmente existen sucursales del Banco Santander y sucursales del Banco Santiago que funcionan con sus sistemas operativos de forma separada, debido a que el proceso de integración operativa - tecnológica no a concluido y se espera que finalice a mediados del 2003, con lo que solamente ahí los clientes podrán dirigirse indistintamente a sucursales del nuevo Banco Santander - Chile. Con esto, la definición del proyecto en forma rápida y clara a todo el recurso humano permitirá que el nuevo proyecto se realice de forma expedita y exitosa.

5.2.4.1) Medición de Clima Organizacional.

Esta variable ha podido ser medida a través de un modelo perceptual en ambos bancos, encontrándose una coincidencia en los ítems evaluados cercana al 80 %. Por lo que se ha tenido que hacer una evaluación similar, partiendo de una línea base y con eso se realizarán los planes correspondientes. Debido a que el estudio está en proceso, aun no se han encontrado diferencias relevantes.

Las dimensiones que se consideraron en el estudio de clima organizacional fueron entre otras, el ambiente interpersonal y supervisión, es decir se utilizaron una mezcla de dimensiones del modelo Likert y Stringer, el cual es el típico modelo perceptual, descartándose otros modelos que tienen una base más psicoanalítica e interpretativa, debido a que son muy difíciles de evaluar sus resultados.

En resumen, se puede decir que los dos bancos en forma separada tenían una tradición de estudios perceptuales, por lo que solamente se unieron y tomaron lo común de cada uno de ellos e incorporando algunas variables que resultaban interesantes para evaluar el proceso de integración. Dentro de estas variables se pueden encontrar; el ambiente físico de trabajo, reconocimiento social, remuneraciones, desarrollo, estabilidad, supervisión, claridad de objetivos, comunicación, entre otras. A partir de esto se generará una línea base, diseñando planes para alcanzar la posición estimada en el próximo período y evaluando paulatinamente aquellos indicadores que la organización considera como críticos, como puede ser el trabajo en equipo y coordinación

Actualmente en el proceso de fusión, se encuentran en un ambiente de clima complejo, tenso, duro y no fácil de llevar, debido a que los cambios de estructura no son fáciles de asimilar, notándose claramente la preocupación por la inestabilidad laboral.

5.2.4.2) Estudio de Clima Organizacional en el Nuevo Banco.

Como hemos mencionado en el marco teórico, el clima organizacional o clima laboral es el conjunto de percepciones que las personas tienen acerca de su lugar de trabajo, existiendo una relación directa entre su ambiente de trabajo y la conducta laboral que manifiestan.

El propósito del estudio al interior de la nueva organización Santiago - Santander, es recoger las opiniones de los empleados, y a partir de sus resultados, orientar las acciones para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de las personas, tanto en el ámbito de las unidades más críticas, como en el banco en general.

En el estudio realizado por el banco participaron todos los empleados contratados en forma indefinida por alguna empresa del grupo Santander, de todas las áreas de la organización, exceptuando la AFP. En cuanto al caso de la fuerza de ventas, participaron solamente los que tienen al menos tres meses de antigüedad, en otras palabras, contrato vigente anterior al 31 de Julio de 2002.

El cuestionario que se aplicó fue ejecutado entre el 18 y 22 de Noviembre a través de la *Intranet* del Banco. Fue en forma anónima, es decir, no se solicitó ningún tipo de identificación, esto para que las personas dieran sus opiniones libremente. Esta encuesta disponible en la *Intranet*, significaba contestar el cuestionario en un tiempo de 20 minutos aproximadamente. En el anexo, esta disponible una parte del cuestionario, donde se encuentran algunas de las preguntas que se comentan en este estudio.

Después de aplicado el estudio, se estipuló un tiempo destinado a un análisis estadístico de la información y la elaboración de informes. La información es útil para la gestión del supervisor de la unidad de negocios y las personas que la conforman. Esto permite identificar sus fortalezas y debilidades en el clima percibido, orientando las acciones para el mejoramiento de las condiciones en el lugar de trabajo y calidad de vida de las personas. Con dicho estudio se pueden encontrar unidades comparativamente bajas en relación con sus pares, definiéndolas como “críticas” y por ende entregarle un tratamiento especial.

5.2.5) CAPITAL HUMANO.

En esta sección del caso daremos a conocer los diferentes programas y acciones que llevó a cabo la institución en estudio para la correcta capacitación de los empleados para el funcionamiento eficiente y eficaz del proceso de fusión.

5.2.5.1) Programa de Orientación al Empleado (POE).

Dentro de las preocupaciones constantes del Grupo Santander en cuanto a Recursos Humanos es apoyar la gestión de los supervisores en forma integral, entregándoles herramientas que orienten, enriquezcan y faciliten su labor. También mantiene una constante preocupación por sus empleados, es decir por la calidad de vida de estos, tanto en el plano personal como laboral.

En consecuencia, el Programa de Orientación al Empleado (POE) lo podemos definir como un servicio de información y apoyo que ofrece conjuntamente, detección y resolución oportuna de los problemas de los empleados y asesoría a los supervisores para el buen manejo de estos. Esto permitirá mejorar el clima laboral y la productividad del trabajador.

En Octubre de 2002 el departamento de Recursos Humanos pone a disposición de los empleados el Programa de Orientación al Empleado (POE), este es un servicio en convenio con el Servicio Médico de la Cámara Chilena de la Construcción, el que incorpora en una primera etapa a los empleados de Servicios Centrales de la Región Metropolitana.

Este programa ya ha sido probado en Estados Unidos y en el ex Banco Santiago. El objetivo de este programa es detectar situaciones de riesgo, apoyar el bienestar de las personas y mejorar su eficiencia en la organización, esto mediante la identificación, prevención y resolución de problemáticas de desempeño laboral relacionadas u originadas en situaciones personales de los empleados.

Para el buen desarrollo de este programa se ha invitado a participar a los supervisores, ya que estos son los que se relacionan en forma directa con los empleados, conocen las problemáticas personales y cotidianas de los empleados y pueden detectar en forma oportuna la necesidad de ayuda de algunos de sus colaboradores.

5.2.5.2) El Rol del Supervisor en la Etapa de Fusión.

El rol de los Supervisores en este período de fusión del Grupo Santander es fundamental para mantener a los equipos de trabajo motivados y tranquilos durante la expansión de este proceso.

Por lo tanto el Supervisor debe mantener a su equipo informado, escuchar sus necesidades y entregarles objetivos y tareas bien definidas. Con esto se busca asegurar una atención a los clientes internos y externos de la más alta calidad.

A continuación se describirán los rasgos generales de como deberá ser la gestión del Supervisor en cuanto a la comunicación, trabajo y clientes.

□ Comunicación.

Los supervisores deben mantener continuamente informados a sus respectivos equipos de trabajo, para evitar los rumores que pueden surgir, de forma tal de conocer sus inquietudes y lo que piensan, y así poder generar confianza en las decisiones que se implanten. El solo hecho de poder conocer las inquietudes de cada integrante de la organización, permite a estos tranquilizarlos. El uso de la *Intranet* debe ser considerado como un canal válido para la transmisión de información. Además la claridad con que transmita la información le permitirá a él y su equipo tener una comunicación mucho más expedita, ya sea en ambientes formales o no. Todas estas tareas son recomendables para que él personal se concentre y sea más eficiente en el desarrollo de sus tareas.

□ **Trabajo.**

La motivación del supervisor en la realización de sus tareas, sirve como ancla para la gestión correcta de las tareas del resto del equipo. La forma que debe distribuir las tareas, de corto y largo plazo, en el grupo de trabajo debe ser equitativa. Esto generará la motivación y eficiencia del personal

□ **Clientes.**

Este es un punto importante en los roles que juegan los supervisores y sus equipos, ya que deben mostrar interés por estos en todo momento, entregando la información que permitan la orientación correcta de las inquietudes de sus clientes y por ende la entrega de un buen servicio. El proceso de fusión, debe ser capaz de pasar desapercibido antes los ojos del cliente, y de esta manera evitar posibles problemas en la prestación de los servicios del nuevo banco

El Supervisor juega un rol fundamental en este proceso de Unión tanto en la comunicación, motivación, orientación y apoyo a los miembros de su equipo. El Supervisor además debe conocer y comprender las distintas reacciones, ya sea por ejemplo, cambios en el estado anímico; porqué se producen y cómo afectan en el rendimiento del trabajo de cada persona.

5.2.5.3) Las Desvinculaciones.

Las desvinculaciones de capital humano han sido un proceso complejo debido principalmente a que los bancos Santander y Santiago son los mejores de la industria y por ende el recurso humano es altamente calificado. Es decir, al unir los bancos con sus respectivos gerentes o funcionarios, solo puede quedar uno y es un costo que ha internalizado el proceso de fusión, construyendo de esta manera el mejor equipo para el nuevo megabanco. Esto no quiere decir que las personas que se fueron o están por irse no eran las mejores, sino que el equipo que se conformó debe ser el mejor en Chile y en Latinoamérica.

Actualmente no se puede especificar el número de los desvinculados producto de la fusión. Pero lo que sí se tiene claro es que no ha habido y no van haber cierre de sucursales, ni despidos masivos. Lo que sí se hizo fue un plan de retiro voluntario, para aquellas personas que no querían seguir en la construcción del nuevo proyecto, donde se inscribieron alrededor de 500 personas, dicho plan fue sumamente interesante, ya que la indemnización era algo mayor, con bonos asociados y apoyo psicológico para enfrentar la salida, en algunos casos mediante procesos de apoyo como *Outplacement*.

Según el Banco Central de Chile las cifras en remuneraciones y en indemnizaciones se pueden evidenciar como sigue a continuación:

Cifras en Millones de Pesos
 Nominales
Gastos en Remuneraciones

Período	Santiago	Santander	Santiago+Santander
1997	45,661	42,010	87,671
1998	47,688	47,465	95,153
1999	54,120	47,750	101,870
2000	51,319	50,931	102,251
2001	60,217	53,611	113,828
Ene-02	59,892	58,185	118,077
Feb-02	59,788	53,055	112,844
Mar-02	60,225	53,499	113,724
Abr-02	60,833	53,778	114,611
May-02	58,975	54,268	113,243
Jun-02	59,462	54,339	113,801
Jul-02	78,550	53,905	132,455
Inicio Fusión			
Ago-02		131,165	131,165
Sep-02		120,113	120,113

Gastos en Indemnizaciones de Personal

Período	Santiago	Santander	Santiago+Santander
1997	7,398	3,451	10,849
1998	1,564	3,257	4,821
1999	1,856	8,516	10,372
2000	1,827	6,285	8,112
2001	3,239	6,297	9,536
Ene-02	1,224	6,115	7,339
Feb-02	1,203	7,011	8,214
Mar-02	1,419	6,407	7,826
Abr-02	2,170	6,269	8,439
May-02	3,115	6,365	9,480
Jun-02	3,097	6,223	9,320
Jul-02	2,749	5,906	8,655
Inicio Fusión			
Ago-02	-	8,284.11	8,284
Sep-02	-	7,943.66	7,944

Como se puede observar, el proceso de fusión del Santiago y Santander existe menos información porque es más reciente (solo a partir de agosto último) y los gastos para cada uno de los meses de este año se encuentran anualizados para poder compararlos con los datos anuales de los años previos a la fusión. Podemos inferir que estos datos no representan el impacto que se espera que tenga el proceso de fusión, a causa que la

culminación del proceso no ha ocurrido, por lo que la totalidad de los desvinculados no se ha establecido aún.

Números de Personas de las Instituciones Financieras por Región.

(Datos de la SBIF)

Junio 2001

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
SANTANDE R-CHILE	78	85	37	83	246	76	84	210	141	175	21	37	2.463	3.736
SANTIAGO	65	86	20	60	242	61	148	230	77	122	9	54	3.290	4.464

Junio 2002

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
SANTANDE R-CHILE	75	78	42	88	250	78	86	210	120	181	20	36	2.169	3.433
SANTIAGO	66	85	20	60	243	60	150	244	73	132	8	53	3.046	4.240

Números de Sucursales de las Instituciones Financieras por Región.

(Datos de la SBIF)

Junio 2001

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
SANTANDE R-CHILE	5	5	4	6	19	6	7	14	9	14	2	2	86	179
SANTIAGO	6	6	1	3	18	4	9	16	4	8	1	3	82	161

Junio 2002

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
SANTANDE R-CHILE	5	5	4	6	19	6	7	14	10	14	2	2	85	179
SANTIAGO	6	6	2	4	20	4	9	16	4	8	1	3	83	166

Como podemos observar de la información obtenida de la Superintendencia, el número de empleados de ambas instituciones se ha visto reducido, en el caso del Banco Santander un 8,1 % aproximadamente y en el caso del Santiago un 5,0 % aproximadamente, no podemos decir el número final de desvinculados, debido a que el proceso sigue en funcionamiento y la cifra final todavía no está disponible en los informes públicos.

Referente al número de sucursales estas no se han visto reducidas, e incluso en el caso del Banco Santiago estas han aumentado en 5, esto nos refleja el aumento de la red de distribución que quiere consolidar el nuevo banco a lo largo del país.

La política de reducir costos a través del personal tiene que ser muy cuidadosa, ya que en empresas de servicios como estas, poseen un mayor costo de personal (alrededor de un 74 % o 72 % de la industria de todos los costos totales). Por lo tanto es un costo que se debe tener muy bien manejado, o sino el negocio puede funcionar de forma inadecuada. Por otro lado, hay procesos que son estandarizables, externalizables o bien automatizables, por lo que en rigor se necesita fortalecer todo aquello que agregue valor desde el punto de vista de las personas en este tipo de negocio. Es decir, todo lo que tiene que ver con ventas, con creación de nuevos productos, contacto con los clientes, con la administración de calidad y todo lo que tiene que ver con ingeniería de RR.HH. Todo esto se debe mantener en forma correcta para potenciar a las personas para que puedan dar un buen servicio. Es un deber de cada negocio ser rentable para sus accionistas, por lo que se debe saber administrar bien los altos costos, y en algunos casos si es necesario, en última instancia, rentabilizar a través de las personas. Por lo que para funcionar bien no es necesario tener que llegar por obligación al despido para lograr economías de escala.

Aun no se tiene calculado el número de despidos para el próximo año, cuando se fusionen. Esto dependerá del tamaño de lo que se quiera crecer, de la proyección del negocio. En el caso del cierre de sucursales, tampoco se sabe, porque se debe cumplir ciertos presupuestos de ingreso, por lo que para cumplirlo se tienen metas de ventas y por

ende un tamaño adecuado de la red de distribución, suficientes soportes etc. Además estamos en presencia de dos bancos que ya eran muy eficientes, sin mucha posibilidad de sinergia. Distinto habría sido si el nivel de eficiencia de los dos bancos hubiera sido muy malo, o que el negocio hubiera estado mal administrado, por lo que el deber en ese caso sería hacerlo eficiente, a través de un adecuado conocimiento del negocio para ver que es realmente lo importante, y poder prescindir de aquello que no agregue valor.

En cuanto a esta gente que no agrega valor, no hay números fijos de despidos. Otra cosa es lo que dice la prensa. Por ejemplo, un caso que ocurrió con una declaración en un directorio hecha en Puerto Montt, donde se dijo que se estaba pensando que probablemente el Leasing conversaría su venta y lo que salió en el diario fue que se vendía el Leasing del Banco Santiago, lo que incluía a 560 personas. Estos casos son muy complicados, porque no hay ninguna promesa detrás interna, por lo que el controlar el caos que produce una noticia de esas características en las personas es muy complejo, lo que no deja muy bien al departamento de RR.HH.

5.2.5.4) Medición de Capital Humano.

Cuando se habla de medición de capital humano, se mide, por ejemplo, horas de capacitación, cantidad de personas capacitadas, número de personas que han ido ascendiendo a cargos, entre otras, logrando una medición de cómo se ha ido fortaleciendo el capital humano dentro de la organización respecto a ciertas practicas que se desea que estén presentes. Eso además se relaciona con las evaluaciones de desempeño, evaluaciones ascendentes (evaluaciones que hacen las personas de sus jefaturas) y además con otras evaluaciones como la que se realiza con el clima. Todo lo anterior se asocia también a otras evaluaciones de parte de los clientes basadas en su percepción de calidad del servicio, como también con el cumplimiento de metas y objetivos. Una vez hecho esto y relacionado, se logra saber cuanto es el aporte respecto al factor humano. Este es un trabajo que en ambos bancos se hacía y es parte de lo que se está realizando para la construcción del nuevo proyecto.

La evaluación de capital humano, la primera realizada al interior del nuevo banco, se ejecutó en la última semana de Noviembre, posterior al estudio de clima organizacional. La evaluación mencionada abarcó a todos los empleados del grupo (independiente de su banco de origen) que contaran con contrato indefinido y con al menos tres meses de antigüedad al 1° de Diciembre del 2002. El tipo de evaluación que se realizó se diferenció de acuerdo a dos grandes grupos:

- Los trabajadores del ex Banco Santiago con metas establecidas y todos los del ex Banco Santander se evaluaron tanto en aspectos cuantitativos (cumplimiento de metas), como en los cualitativos (factores o competencias corporativas).
- Los trabajadores del ex Banco Santiago sin metas preestablecidas se evaluaron solo en la parte cualitativa, en base a los doce factores o competencias corporativas definidas para todo el grupo Santander.

El instrumento de evaluación utilizado correspondió al formulario corporativo que utiliza todo el Grupo BSCH y su aplicación fue vía *Intranet*, al igual que la medición del clima organizacional. Una vez concluido el proceso, las evaluaciones fueron publicadas en modo de “Consulta” en *Intranet*, con acceso restringido solo al evaluado y su supervisor directo.

La información obtenida de los resultados finales es considerada relevante a utilizar en la Gestión de Recursos Humanos del grupo, en procesos tales como: planificación de la capacitación, acceso a becas u otros beneficios, posibilidades de promoción, entrega de incentivos, ajustes de rentas, desvinculaciones, solicitudes de traslado, etc.

En el mes de Agosto se evaluó el cumplimiento de metas a Julio de 2002, de una parte del personal de Servicios Centrales del ex Banco Santander. Dicho grupo de personas fue nuevamente evaluado, para lo cual fue fundamental que los respectivos Supervisores

establecieran a la brevedad las nuevas metas correspondientes al periodo Agosto - Diciembre del 2002.

A los funcionarios que solicitaban mas información del proceso de medición se les pedía que visitara el sitio de Recursos Humanos de la *Intranet*, en la sección de evaluación de desempeño donde se encuentran la descripción de las competencias o factores cualitativos que formaron parte de la evaluación.

En la nueva institución han aparecido programas de ayuda y complementariedad que permiten que el capital humano se encuentre en una formación mucho más integral en su lugar de trabajo. Tales programas permiten que el personal este identificado y motivado para la realización de sus tareas en los distintos departamentos que conforman el nuevo banco. Dentro de los programas que podemos mencionar se encuentra el de apoyo al supervisor y empleados, programas de vacaciones en familia (lo cual a su vez aumenta la satisfacción por el puesto de trabajo), programa culturales y recreativas, etc.

5.2.6) Servicio al Cliente.

En términos de valoración de calidad de servicio no se ha tenido un aumento de reclamos, por lo que el número de quejas ha sido relativamente constante, esto se debe a que la labor primordial de los funcionarios en el proceso de fusión ha sido cero impacto al cliente. Por lo que el rechazo de nuevas ventas no se ha visto incrementado, y el nivel de calidad no se ha visto disminuido. Sin embargo, el banco en términos generales se encuentra preparado para enfrentar cualquier contingencia de manera tal de poder revertir cualquier situación compleja.

De hecho, la política que reina al interior del banco es que no deben impactar al cliente por causas del proceso de fusión, por lo que sí existe algún proceso o cambio tecnológico que influyera en el comportamiento del cliente, no será implementado. O sea todos los cambios se deben realizar tras la vista del cliente sin impacto sobre sus cuentas y servicios que pudieran necesitar.

Este proceso es complejo debido a que el número de sucursales que surgen con el nuevo banco es inmenso y la comunicación que se debe implementar para la correcta orientación de los clientes es un proceso arduo, caro a corto plazo, pero que traerá beneficios mayores a largo plazo. Para esto se implementó una comunicación a través de cartas y *mailings*, permitiendo informar de todos los cambios menores que se implementarán a causa del proceso de fusión, para eliminar todo posible problema que pudiera surgir con el nacimiento del nuevo banco.

5.3) FUSIÓN BANCO DE CHILE CON BANCO A. EDWARDS.

5.3.1) Antecedentes Generales de los Bancos Antes del Proceso de Fusión.

□ Banco A. Edwards.

Fue en 1866 cuando Agustín Edwards Ossandón funda el primer banco privado de Chile, llamado Banco de Valparaíso. En 1913, la familia Edwards estableció el Banco de A. Edwards y compañía, el que fue nacionalizado a través de un programa de nacionalización desarrollado en el gobierno de Salvador Allende en el año 1972. En 1980, la familia Edwards, junto con otros accionistas, adquirieron el Banco de Constitución fundado en 1912, cambiándolo el nombre a A. Edwards.

En 1986, Isaac y Jacob Ergas adquieren el control mayoritario, con la familia Edwards con una participación importante. Dicho cambio en 1986, fue acompañado con una estrategia de crecimiento, modernización de operaciones, mejora en el servicio del cliente e imagen corporativa, mayor cobertura y mejora en los análisis de créditos.

Las oficinas principales del Banco Edwards se encuentran en Santiago. Al 31 de Diciembre del 2000 contaba con 2.706 empleados y una red de 86 sucursales a lo largo del país. El Banco Edwards posee servicios financieros como *leasing*, fondos mutuos, fondos de inversión, corredora de valores, asesorías financieras, distribución de seguros y *factoring* (a través de filiales).

Su orientación de clientes es de pequeñas y medianas empresas, así como personas de ingresos medio - alto y alto, además de importantes proyectos en el área de la construcción. La mayor parte de sus colocaciones están en medianas empresas (63.2%), así como un 22.8% en créditos a personas de altos ingresos y el resto en grandes empresas y consumo. Gracias a la estrategia implementada y enfocada a nichos, fue capaz de triplicar su número de sucursales, sextuplicar su portafolio de créditos, el número de clientes creció

nueve veces, con un retorno de 25.3% y participación de mercado de 8.3% a Diciembre del 2000.

Su capital fue incrementado en US\$ 212 millones, a través de emisiones de acciones y retención de ingresos netos del banco en 1992, pudiendo prepagar la deuda subordinada que tenía con el Banco Central de Chile. El retorno de las acciones en los últimos cinco años ha sido de 24.4% y el retorno promedio anual sobre sus activos de 1.34%.

En Agosto de 1999, fue adquirida por la compañía de inversiones del Grupo Luksic; Quiñenco S.A. En Diciembre de 1999 hizo una nueva emisión de acciones y oferta preferente, incrementando su capital y reservas. En Marzo del 2000, se aprobó el aumento de capital del banco, mediante la revalorización del capital propio y capitalización de reservas, asimismo se aprobó la fusión por incorporación de BanEdwards Sogeleasing S.A. aumentando su capital social.

En Noviembre del 2000, Quiñenco S.A. transfirió su participación a su filial LQ Inversiones Financieras S.A., con lo que al 31 de Diciembre del 2000 la filial poseía un 51.7% del capital accionario del banco. Con colocaciones por \$2.342.618 millones a Junio de 2001, es el sexto del sistema, registra utilidades por \$12.013 millones y una rentabilidad sobre el capital del 10.6%.

□ **Banco de Chile.**

El primer Banco de Chile apareció en el año 1859, el que más tarde se conocería como Banco Nacional de Chile, y en 1893 volvería a llamarse Banco de Chile, tras la fusión con el Banco de Valparaíso, el Banco Nacional y el Banco Agrícola, pasando a ser el mayor banco del país. A mediados de los 80', producto de la consolidación de la industria, el Banco de Chile que se posicionaba como líder de la banca privada, comenzó a ceder poco a poco participación de mercado. Su cuota de mercado se redujo de 1987 a 1997 desde un 15.62% a un 11,65%.

El Banco de Chile participa en todas las actividades autorizadas del negocio, especialmente en la banca corporativa que es su principal fuerte, banca de personas y productos financieros. Antes de la fusión su cartera de colocaciones, según los informes de las clasificadoras de riesgo está diversificada en créditos comerciales (42,71%), letras de crédito (21,52%), comercio exterior (8,79%), consumo (5,49%) y *leasing* (4,61%). Así se convertía en la segunda entidad del mercado nacional medido por colocaciones, pero el primero de capitales chilenos en rentabilidad, con un retorno sobre capital y reservas del 29,5% según estadísticas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a fines de Junio del 2001. A mediados del 2001, el Banco de Chile se convirtió en la institución mas rentable del país y una de las más eficientes de la industria con índice de 48,9%.

Pese a que el banco posee un respaldo patrimonial y una diversificada base de ingresos, y además de ser considerada como una de la entidades más tradicionales y de buen servicio, el mercado le critica su conservadurismo al no innovar en la implementación de nuevas políticas y que no posea un socio estratégico.

Respecto a su cartera de clientes, el Banco de Chile trabajaba con grandes empresas e individuos de nivel medio, con servicios de financiamiento y asesoría. Cuenta con oficinas en todo el país, desde Arica a Puerto Williams, con 176 sucursales y operaciones en Miami y Nueva York.

La institución financiera clasifica su trabajo de acuerdo a las siguientes áreas: Mercado de las Corporaciones y Grandes Empresas, Mercado de las Medianas y Pequeñas Empresas, Mercado de Personas, CrediChile (Banca de Consumo), Actividad Internacional y Administración Financiera. Además a través de sus filiales BanChile ofrece soluciones integrales a las necesidades de sus clientes, dentro de las que se consideran: BanChile *Factoring* (99,99%), BanChile Administradora de Fondos Mutuos (99,99%), BanChile Corredoras de Bolsa (99,98%), BanChile Asesoría Financieras (99%), *Leasing* Andino y BanChile Corredores de Seguro (99,99%).

El banco se encontraba con la más amplia gama de canales TodaHora, el cual facilita el acceso a información y transacciones. Entre estos se destaca su red de Cajeros Automáticos, Centros TodaHora, atención telefónica a través del servicio FonoBank, BanConexión e *Internet*. Como empresas de apoyo al giro, se encuentran RedBank S.A., TransBank S.A., Servipag Ltda., Nexus S.A. y CCA-NET S.A.

En el año 2001, la institución fue controlada por LQ Inversiones Financieras, filial de Quiñenco, la matriz financiera e industrial del grupo Luksic.

5.3.2) Proceso de Fusión.

Dentro de las causas que motivaron el proceso de fusión podemos encontrar el deseo de un solo dueño de unir dos bancos, de los cuales era accionista mayoritario, con el fin de generar una mayor eficiencia, productividad y rentabilidad al trabajar en conjunto, es decir, poder generar economías de escalas que permitieran agregarle mayor valor a los accionistas. Esto se logró gracias a un camino largo y arduo, que tuvo que vivir Andrónico Luksic, para poder adquirir el control necesario que permitiera unir ambas instituciones. Tuvo que vender su participación del Banco de Santiago para comprar el Banco Edwards y después con posterioridad comprar una participación importante del Banco de Chile. Al unirlos su finalidad era generar ciertas economías de escala a través de ciertos departamentos, tales como, Recursos Humanos, Tecnológico, etc. Sin embargo, los resultados no han sido percibidos, por lo que se deberían esperar muchos años para lograr los resultados esperados. Los resultados se han visto disminuidos en el corto plazo (dos últimos meses), por el aumento explosivo que han tenido los gastos de fusión, entre los cuales encontramos, gastos por despidos, indemnizaciones, etc. (y se encuentran detallados más adelante).

El proceso se originó por la existencia de una persona que quería invertir en un banco, por lo que compró y tomó el control del Banco Edwards, dándose cuenta que era un banco chico, lo que lo impulsó a tratar de comprar el Banco de Chile. En un primer momento existieron problemas por parte de la Bolsa, los controladores por su parte también

compraron acciones de este banco, haciendo subir el precio a valores que hacían sobrevalorar la acción en ese minuto, por lo que se dieron cuenta (el grupo Luksic) que tenía que comprar a los controladores.

En Abril del 2001, Guillermo Luksic comenzó con la idea de fusionar ambos bancos que ya poseía, esto con el objeto de consolidar su presencia en la industria financiera y, en especial, en la banca chilena. Además, el Grupo Luksic controlaba el 51% del Banco de Chile y el 51% del Banco Edwards, aproximadamente. La negociación fue con un solo dueño, debido a que ambos banco pertenecían al mismo accionista, poniendo a la cabeza a Pablo Granifo, el cual ha estado al servicio del grupo Luksic por más de 20 años aproximadamente, pasando por bancos, tales como: O'Higgins, Santiago, y Edwards.

El Banco Edwards era la entidad número seis del sistema medida por colocaciones, mientras que el Banco de Chile era el número dos. Este último registraba una rentabilidad sobre capital y reservas de 31,4 %, mientras que el primero solo era de un 9,5%. Sin embargo, a pesar que el Banco Edwards en cifras resulta ser de un menor tamaño que el Banco de Chile, en términos bursátiles sería el principal ganador.

El proceso de fusión fue planificado con anterioridad al día 1 de Enero del 2002, alrededor de seis a ocho meses antes, estipulando que el proceso en su totalidad podría durar alrededor de dos a tres años, dependiendo claramente de los aspectos que se deseaban consolidar. Para la integración de ambos bancos, se creó una oficina dedicada especialmente a los menesteres del proceso mismo, con líneas tecnológicas y toda la implementación necesaria para la correcta integración tanto computacional como cultural del nuevo banco, que iban desde PC con colores distintivos de cada organización hasta personal altamente calificado, existiendo un líder que llevó a cabo todas las tareas de aquella oficina. El personal de ésta fue conformada por integrantes tanto del Edwards como del Chile que trabajaron *fulltime* alrededor de seis meses antes de que abriera el nuevo banco. Además se crearon equipos en todas las divisiones de las áreas del banco que iban desde áreas comerciales hasta áreas de apoyo, pasando por las distintas divisiones como era

banca personas, banca empresas, corporativa, contabilidad, de estudio, de fiscalía, entre otras.

Dado a la complejidad del proceso se encargó a la consultora *McKinsey & Company* un informe de análisis de factibilidad. El resultado fue la aprobación de la fusión de ambos bancos, con el objeto del aprovechamiento de las capacidades instaladas, las sinergías y además se agregó que el proceso de integración debería comenzar por el área del *backoffice*.

Por su parte el Banco de Chile, en Junio del 2001 contrató al Banco de Inversión J.P. Morgan Securities para que lo asesorara financieramente en el estudio y asistiera a la negociación de la posible fusión con el Banco Edwards. Mientras, el Banco Edwards contrató a *Morgan Stanley & Co. Incorporated*, como asesor financiero, para la evaluación y valorización de sus bancos y sus filiales, además se le pidió el asesoramiento en las negociaciones de este proceso de unión.

El grupo se mostraba contrario a las condiciones impuestas por el Banco Central de Chile para la autorización de la fusión, que básicamente obligaban al Edwards a aumentar las provisiones (reservas de créditos) para disminuir en utilidades, pero aseguró que las respetarían.

En Junta General Extraordinaria de Accionistas del Banco de Chile, celebrada el 6 de Diciembre de 2001, y en Junta General Extraordinaria de Accionistas del Banco A. Edwards, celebrada el 18 de Diciembre de 2001, se acordó y aprobó la fusión por incorporación de ambas instituciones, mediante la absorción del Banco A. Edwards por el Banco de Chile, con efecto y vigencia al 1° de enero de 2002. A consecuencia de dichos acuerdos, el Banco de Chile, a contar del 1° de Enero de 2002, adquiere todos los activos y asume todos los pasivos del Banco A. Edwards, sucediéndolo en todos sus derechos y obligaciones e incorporando la totalidad del patrimonio y accionistas del Banco A. Edwards al Banco de Chile. Adicionalmente y habiéndose cumplido todos los requisitos legales, el

Banco A. Edwards ha quedado disuelto sin necesidad de liquidación, al 31 de Diciembre de 2001.

Su primera intervención internacional la realiza en el mes de Enero, tras la fusión por incorporación del desaparecido Banco Edwards, con la participación de la plana mayor de ejecutivos de la entidad para celebrar el inicio de la cotización de sus acciones en el mercado estadounidense, encabezado por Segismundo Schulin - Zeuthen, dio la partida de los nuevos ADR (American Depositary Receipts) del Banco de Chile en el NYSE (New York Stock Exchange), dichos ADR representaban 600 acciones emitidas del nuevo banco bajo la serie F. La tónica de la fusión quedó marcada por las transacciones, de clientes que acudieron indistintamente a una u otra entidad, sin embargo, no significó mayores problemas organizacionales. Las cuentas pertenecientes al Banco Edwards, seguirán orientadas a estratos socioeconómicos altos y medio alto.

Con la fusión de ambos se daría paso en ese entonces al mayor banco del sistema financiero chileno. Este nuevo banco tendría una participación de mercado de un 20% aproximadamente en el total de colocaciones y el 19% en el total de depósitos y captaciones, con una extensa red de oficinas que le permitirá ofrecer al cliente un óptimo nivel de servicio. El banco fusionado pasaría a ser un Banco Universal, con una gran red de sucursales, cajeros automáticos y con una banca electrónica por *Internet*.

Las principales razones de los directivos para aprobar la fusión de ambos bancos fue la fortaleza que poseen ambas marcas y el reconocido prestigio que tienen ambas instituciones, las economías de escala que existen en el negocio y la complementariedad identificadas en los servicios que prestan a los distintos segmentos, ya que el Banco Edwards esta orientado a un segmento ABC1, en tanto que el Banco de Chile a un segmento más universal.

Este nuevo “MegaBanco” pretende ser el líder en innovación y contribuir de manera directa al crecimiento económico del país. En tanto, que la intención de los accionistas de ambos bancos era proyectarse como el banco líder en Chile, incorporando así tecnología de

punta y ampliando la gama de productos, para poder satisfacer mejor a su más de un millón de clientes.

Una de las fortalezas que se les puede mencionar al Banco de Chile, es la gran información y datos que posee de sus clientes y su personal, conociendo su evolución a lo largo de la vida en el mercado del trabajo.

En cuanto a sus debilidades se puede mencionar el orgullo por ser siempre grande, lo que jugó en contra del crecimiento armónico y eficiente de cualquier institución, es decir, esa presunción de ser los mejores y la poca adaptabilidad a las necesidades de sus clientes, han hecho que otros bancos intervengan, quitando participación de mercado y por ende ganancias al propio Banco de Chile. Es decir, las instituciones no pueden ser autocomplacientes, y dejar de estar al servicio del cliente con lo mejor que puedan ofrecer. El banco en los últimos 10 años tenía una rentabilidad del 20% a 25% y no dándose cuenta que habían competidores que estaban a su lado y estaban satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes. Los cuales en los últimos años se han transformado en una amenaza directa para la organización. Cuando una institución está en el mercado no puede mirar a los rivales como enemigos pequeños.

El aspecto que no fue considerado fue el tema tecnológico, precisamente la disposición de un *Intranet* y *Extranet* consolidada y que pueda ser ejecutada tanto por los empleados como por los clientes respectivamente. Precisamente el Banco de Chile estaba muy atrasado y hoy día esta pagando caro ese atraso, pero espera dar un salto cuantitativo en los próximos dos años invirtiendo una gran suma de dinero.

A pesar que la nueva entidad mantendrá el nombre de Banco de Chile, la marca Banco Edwards no dejará de existir, ya que se mantendrá esta marca como adicional para atender a clientes que llevan muchos años en la institución. Esta fusión tuvo como consecuencia, que el mercado sea todavía más competitivo, esto significa que los competidores del Banco de Chile tendrán que tener una orientación comercial clara y mejorar la eficiencia corporativa.

El crecimiento que ha tenido la competencia, por ejemplo, el crecimiento de 1.4% del BCI en estos últimos años se debe exclusivamente a la captación de clientes descontentos por causa de la fusión, sin desmerecer la eficiencia y eficacia del banco en cuestión.

La organización de las tareas ha variado mucho a nivel del Banco de Chile en general, sin embargo, dependerá de quien es el gerente de la sección y por ende de su forma de ejecutar y llevar las tareas a nivel de departamento, debido a que se mantiene su forma de ser y actuar. Sin embargo, en el aspecto tecnológico sufrirán muchos cambios, aplicándose distintos modelos españoles a las sucursales en el futuro, utilizando herramientas en forma continua como es la *Internet* a nivel transaccional.

Hoy día el desempeño de las metas originales en el banco ya no se cumplieron. El banco tenía una meta organizacional muy elevada, con su respectiva participación de mercado, margen bruto y una serie de indicadores, como indicadores de eficiencia, el cual dice relación entre el margen bruto y los gastos de apoyo operacionales, el cual debería ser un de 50% para cualquier banco sobresaliente de la industria (el indicador entre más pequeño mejor), sin embargo, el Banco de Chile solo posee entre el 56% y 58%. Se espera por estimaciones realizadas que los resultados se verán reducidos, esto podría ser a causa que la cartera de cliente ha disminuido considerablemente.

Los directivos reconocen que la fusión ha sido exitosa en términos generales, pero no libre de problemas como cualquier unión pero mucho menores que en fusiones anteriores ocurridas en el país, evitándose aspectos cruciales gracias a la revisión de la historia de las fusiones bancarias. Lo que ha traído un fortalecimiento de la marca a través de los años y ofrecerla con éxito en el mercado no cuesta demasiado gracias al reconocimiento internacional y nacional. Se considera que las personas que están en la cúspide, están ahí gracias a su credibilidad y el prestigio que han ganado en el mercado financiero mundial, y que todos los negocios anexos podrán crecer bajo el manto de una marca con prestigio, calidad y tradición. Se espera que solamente en el año 2004 los resultados puedan ser medidos con plena exactitud, verificando de esta forma con

resultados nítidos y claro el éxito del proceso de fusión del Banco de Chile con el Banco Edwards.

A continuación definiremos los objetivos que buscaban en este proceso en cuanto a clientes, proyección internacional y RR.HH.

□ **Clientes.**

Con la fusión se quiere aprovechar las enormes fortalezas de las marcas Chile y Edwards, para así ampliar los servicios y compartir los beneficios de pertenecer a la institución líder del país.

Al combinar en ambos bancos a segmentos distintos de la población, dificultaría claramente la integración, pero a su vez esto representa un desafío de complementariedad. Lo que se busca es combinar la sólida y estable posición competitiva del Banco de Chile con la fuerte posición en los mercados de las empresas medianas y las personas de altos ingresos (ABC1) del Banco Edwards.

□ **Proyección Internacional.**

El banco fusionado lo que buscaba con el proceso en este plano, era mantener una clara vocación internacional favoreciéndole de esta manera el nuevo tamaño que le permitiría continuar con éxito en el ámbito internacional, además, fortaleciendo las alianzas con sus bancos corresponsales y, las oficinas del Banco de Chile en el exterior ofrecerán a los clientes del Banco Edwards todos sus productos y servicios, consolidando así su posición de liderazgo como la entrada para las empresas chilenas hacia los mercados financieros internacionales.

□ **Recursos Humanos y Organización Interna.**

Los directores de ambos bancos, coinciden que parte importante del patrimonio esta constituido por sus recursos humanos. Las valoraciones que se han hecho en forma individual en cada uno de las instituciones han determinado que los equipos directivos y personal, son muy valiosos ya que han podido llevar a estos bancos a ocupar destacadas

posiciones. En tanto, en el proceso de fusión lo que siempre se buscó fue que todo el esfuerzo de esta unión estuviera orientado a minimizar el impacto sobre las fuentes de trabajo.

El Nuevo Directorio del Banco de Chile y Banco Edwards, se estableció de la siguiente manera (post – fusión):

Directorio del Banco de Chile:

Presidente Señor Segismundo Schulin - Zeuthen Serrano.

Vicepresidente Señor Andrónico Luksic Craig.

Directores Señor Jorge Awad Mehech.
Señor Jacob Ergas Ergas.
Señor Guillermo Luksic Craig.
Señor Rodrigo Manubens Moltedo.
Señor Gonzalo Menéndez Duque.
Señor Máximo Pacheco Matte.
Señor Francisco Pérez Mackenna.
Señor Máximo Silva Bafalluy.
Señor Manuel Sobral Fraile.

Directores Suplentes Señor Jorge Días Vidal.
Señor Edmundo Eluchans Urenda

Administración Superior:

Gerente General Señor Pablo Granifo Lavín.

Gerente División Señor Pablo Guzmán Herrera

Corporativa e Internacional

Gerente División Banca de Empresas	Señor Cristián Wolleter Valderrama
Gerente División Banca de Personas y Sucursales	Señor Alejandro Herrera Aravena
Gerente División Marketing	Señor Álvaro Cámara Lodigiani.
Gerente División Financiera	Señor Arturo Concha Ureta
Gerente División Convenios y Negocios Especiales	Señora Alicia Sandoval Quezada
Negocios División Riesgo de Crédito	Señor Luis Felipe Bravo Forster
Gerente División Operaciones y Tecnología	Señor Marcelo Caracci Lagos
Gerente División Control de Riesgo	Señor Pedro Bolados Morales
Gerente División Estudios Y Gestión	Señor Arturo Tagle Quiroz
Gerente División Recursos Humanos	Señor Antonio Barraza Mesquida
Fiscal	Señor Ricardo Dell'Orto Benard

5.3.3) Cultura Organizacional.

Dentro de los aspectos que se consideraron importantes en el proceso de fusión era la integración cultural que debían tener ambos bancos, tanto el Edwards como el Chile, dentro de lo cual podemos encontrar muchas definiciones y conceptos como ya hemos mencionado en el marco teórico, sin embargo, la gente del Banco de Chile la definen en una forma muy simple y común, como “la forma de hacer las cosas”. Se puede apreciar que el Banco de Chile con el Edwards son relativamente parecidos en cuanto a nombre, prestigio, tradición y participación en la industria bancaria del mercado nacional. Dado esto, indudablemente pueden ser vistos como muy semejantes, sin embargo la cultura intraorganizacional es absolutamente distinta, con lo que el proceso de fusión ha sido más complejo de lo que parece y de lo que se podría estipular en los escritos que hacen mención respecto a este tema. El tema cultural es enorme, porque las cosas más mínimas son distintas entre las dos instituciones. Estas características se pueden apreciar en aspectos tales como servicio al cliente, ya sea interno o externo, donde el Banco Edwards era un banco mucho más informal y menos burocrático que su contraparte.

Lo anterior se encuentra en extrema relación con el tamaño de la institución, es decir, el Banco de Chile siempre ha sido, dentro de su larga historia en las instituciones bancarias nacionales, uno de los bancos privados más grande del país, exceptuando obviamente al Banco Estado, que es una institución de carácter fiscal. Sin embargo en los últimos años ha sido desplazado por el nuevo Banco Santander. Cuando se es dueño de un banco de tamaño mayor que el de sus competidores, este se debe administrar vía normas, reglamentos y procedimientos previamente establecidos, debido a que se hace imposible evaluar cada caso en forma individual y personal. Entonces todos los elementos que se deben fijar, tanto para administrar los recursos humanos como otros ámbitos de la organización, en forma adecuada se basan en una norma clara y precisa.

El Banco de Chile no poseía una cultura tecnológica tan desarrollada como la del Banco Edwards, es decir, no tenían los conocimientos tan avanzados referentes a temas tales como de *Intranet*, *Internet*, etc. Sin embargo, en la actualidad eso cambió,

transformándose en una herramienta general en los procesos transaccionales y operaciones del banco en la actualidad, y por ende comunicacionales para los empleados de la nueva institución.

5.3.3.1) Enfrentando el Choque de Culturas.

Tan importante como el desafío operativo y tecnológico que enfrentó el nuevo banco, fue la integración de las personas y los equipos, que desde el 2 de Enero fue un tema clave para el éxito del proceso de unión que vivieron. Conscientes de este desafío, y como resultado de un trabajo iniciado el mes de Noviembre de 2001, se creó el “Comité de Integración Cultural”, el cual tenía por objetivo facilitar la integración de las personas y delinear las bases de la nueva cultura.

En el comité participaron el Gerente General del Banco, Pablo Granifo, y los Gerentes de División; Julio Guzmán (Corporativa e Internacional), Alejandro Herrera (Personas y Sucursales), Arturo Tagle (Estudios y Gestión), Antonio Barraza (Recursos Humanos) y Fernando Contardo (Gerente del Área Canales de Atención y Servicios).

Paralelamente, la División de Recursos Humanos constituyó un equipo de trabajo que implementó acciones destinadas a asegurar el éxito de las distintas etapas del proyecto. Se realizaron actividades como reuniones y entrevistas con distintas personas de todas las divisiones del nuevo banco, a fin de detectar los alcances del desafío de integración. Además, desde Enero comenzaron los talleres “Creando una Nueva Cultura”, los que entregaron, a quienes debieron liderar en el día a día el proceso de integración, herramientas y experiencias para ayudar a concretar con éxito este desafío en la gestión.

Pero no todo fue trabajo. En las tareas diarias, interactuar y compartir con los nuevos compañeros ocurrió espontáneamente, por lo que para apoyar este proceso, acentuar la confianza y potenciar el conocimiento entre ellos, el Comité de Integración Cultural estimuló la realización de actividades de camaradería. Estas consistieron en asados, comidas y paseos en diferentes unidades a lo largo del país, con un presupuesto autorizado

por la institución. Ejemplos de estas actividades de convivencia fueron asados en el Estadio de la Institución, así como también almuerzos, comidas y cócteles en distintos establecimientos a lo largo de todo el país. Las que fueron publicadas en las revistas y boletines internos de la institución para demostrar con hechos y fotos que las actividades de integración era una de las más importantes del proceso de unión.

Por otro lado, dentro del Banco de Chile, se realiza el Concurso “¡Piensa y Gana!”, donde el tema en los primeros meses del presente año, fue la Integración del Personal. En él, la participación de los empleados es voluntaria, aportando ideas que apoyen esta gestión, las que fueron evaluadas por el Comité antes descrito. Además de permitir que todos participen, los empleados ganadores fueron premiados con pasajes al extranjero. Según ellos mismos, la experiencia de este proyecto fue muy satisfactoria dada la respuesta de los empleados.

En lo que respecta a algunos beneficios de los empleados, se realizó previo al proceso de unión una homologación de los distintos beneficios para empleados de ambos bancos, tales como uniformes, seguros de vida, política de pérdida de caja y asignación de colación. De esta forma, se dio un gran paso en la tarea de igualar beneficios para evitar futuros problemas y rivalidades, contando además con la participación de las organizaciones sindicales.

Asimismo, hubo una integración de la red telefónica entre los dos bancos para facilitar la ubicación de empleados que fueron trasladados dentro de las dependencias de cualquiera de los dos bancos. Esta información de teléfono, anexo y fax de cada persona se encuentra en la aplicación “Guía Telefónica”, la que fue instalada en todos los equipos del nuevo banco. La comunicación telefónica entre dependencias que pertenecían a un mismo banco continuaron operando tal como lo hacían antes e la unión. Además se realizó una integración de las aplicaciones computacionales, por ejemplo aquellas de recursos humanos, la que facilita la obtención de información que necesitan las jefaturas de quienes trabajan bajo su dependencia directa, los que podrían haber sufrido algún cambio.

5.3.3.2) Medición de la Cultura.

La medición se realizó a través de una empresa consultora externa, *McKinsey*, la cual estuvo trabajando en el proceso desde Enero de este año hasta mas o menos Abril - Mayo. Este proceso de integración cultural, el cual fue arduo, complejo y lleno de complicaciones, se realizó a través de *focus group* y conversaciones directas con las personas, determinando una cultura Banco de Chile y otra cultura Banco Edwards. Esto permitió determinar la percepción que tenían los empleados de ambos bancos y como veían a su contraparte, el cual en términos generales era bastante negativa. Por lo que se vieron en la necesidad de hacer talleres y secciones de integración, los cuales permitieran conocer a los compañeros de trabajo. Dichos miembros de cada grupo eran una mezcla de ambos bancos, tomando un rol fundamental la participación y liderazgo de los distintos jefes existentes en ese momento.

Esto permitió identificar ciertos hechos que producían rivalidades, los cuales iban desde simple comentarios hasta verdaderas filosofías en contra de la forma de actuar y comportamiento de la otra institución integrada.

5.3.4) Clima Organizacional.

El liderazgo, motivación y comunicación del personal es un tema muy importante en el Banco de Chile, para lograr la completa integración cultural del nuevo banco se hizo través de cursos y talleres a mas de 1.000 jefes a lo largo de Chile. Este es un proceso caro pero necesario, es decir, tener un canal de comunicación es un tema fundamental, por lo que se crearon revistas especiales del proceso de fusión anexas a las ya existentes en el interior de la compañía, eliminando los rumores existentes en el clima organizacional generadas por el proceso de fusión, permitiendo informar de esta manera en forma oportuna cada integrante del banco.

En cuanto al tema comunicacional a través de la revistas, éstas eran distintas para cada institución, es decir, existía una para los empleados del Banco de Chile y otra para los

empleados del Banco Edwards. Con el proceso de fusión en proceso, se creó una revista en común, que fuera capaz de ser como un canal único para saber acerca de las interrogantes del proceso en sí, mezclando un formato (ambos colores corporativos) que identificara a los dos bancos que deseaban integrarse, siendo bimensuales y llamadas “Unión Noticias” entre otras. Poniéndolas en circulación en los meses anteriores al día en que se salía al mercado como un nuevo banco, o sea, el 1° de Enero de 2002. Dentro de las informaciones que se incluían, estaban las nuevas autoridades y los jefes de cada departamento, teniéndose en cuenta que no se crearon nuevos departamentos, pero sí la llegada de nuevas personas a las distintas gerencias. Todas estas novedades eran informadas por las revistas internas destacándose una finalidad de trabajo en equipo e incentivando a los empleados para la construcción de este nuevo proyecto.

Se realizaron talleres y actividades extraprogramáticas, como los expuestos anteriormente, para la correcta integración de los empleados de ambos bancos, incluso se dieron incentivos para la participación de los empleados, ya sean monetarios o no. Existe, un punto a favor en conocer a los compañeros de trabajo y es aquel que el banco desea profundizar. En general, se puede decir, que es importante conocer a los compañeros de trabajo, aunque sin embargo, existe cierta resistencia para lograr esto.

5.3.4.1) Medición del Clima Organizacional.

La medición del clima organizacional es realizada a través de una encuesta perceptual, que se realiza periódicamente y en el mes de Julio, construyendo un piso y sobre el cual se debe construir para la composición del clima ideal. No se puede decir que exista una rivalidad generalizada, pero sin embargo, existen ciertos focos los cuales se notan y que se desean extirpar en la nueva organización, es decir, se nota en ciertos momentos la enemistad en el clima laboral, la que debe ser erradicada.

Esta percepción fue analizada a través de una encuesta muy potente y clarificadora, realizada desde el año 1995 a la fecha, siendo su ejecución ininterrumpida y rigurosa, esta norma al interior del banco se debe cumplir. Dichas encuestas son confidenciales a título

personal, pero se puede identificar perfectamente que departamento tiene el mejor o peor clima. Esta encuesta se realiza a la totalidad de los trabajadores, informando los resultados generales en la red y haciendo posible la comparación entre las distintas sucursales y departamentos.

En la encuesta, los empleados se enfrentan a 80 preguntas referidas a 16 factores, que consideran aspectos motivacionales, posición, remuneración, entre otros. Se pueden considerar a más de 500 agrupaciones distintas, realizando atenciones especiales solo a los casos que el banco estime necesario.

A pesar de que es posible responder la encuesta en la *Intranet*, la gente se nota asustada y tímida en dar su opinión de esta forma, ya que sienten que los pueden identificar de manera más fácil.

5.3.5) Capital Humano.

Los sistemas de capacitación que ha instaurado el Banco de Chile en la actualidad, se basaron en una ideología perteneciente al Banco Edwards, los cuales consistían en la prestación de cursos que permitieran un mejor desarrollo del empleado en el puesto de trabajo. Esto se logró gracias a beneficios tales como, becas de estudio, el cual patrocinaba un porcentaje del curso en que estuviera interesado el empleado y que respaldara el jefe directo. Esta disparidad de recursos en ambas instituciones integradas trajo consigo roces al interior de la nueva organización, debido a que una institución veía disminuido su porcentaje en capacitación y el otro aumentado, es decir, estos consideraban una mejora sustancial en los niveles de capacitación.

Para acceder a este programa se exigía cuatro años de trabajo en la empresa y buen desempeño, pero este tipo de normas se debía cumplir estrictamente. Frente a esta situación ambos bancos han tomado la decisión de ser bien severos en el cumplimiento de estas normas, ya que si se consiente a una persona el resto del personal de la organización se siente, por lo cual sería poco equitativo en todo tipo de ámbitos y beneficios, tales como,

beneficios de acuerdo al grado de antigüedad, los almuerzos, centros recreacionales, vacaciones (Centro Vacacional de Algarrobo).

5.3.5.1) Las Desvinculaciones.

En cuanto a las desvinculaciones, se adoptó una política a partir del mes de Enero, reduciendo la planta de Recursos Humanos en aproximadamente un 30%. En términos globales del nuevo banco se han desvinculados aproximadamente 900 personas. En el momento en que se inició el proceso de fusión, el Banco de Chile y Edwards poseían aproximadamente 6.600 empleados a lo largo de todas las sucursales de Chile. Se considera estas cifras aceptables, debido a que se estimaba que se desvincularían aproximadamente 1.000 personas, desmintiendo los comentarios de prensa que mencionaban un número mucho mayor.

Se ha ido gente importante para la organización, debido principalmente a la duplicidad de cargos, tanto de gerentes como de jefes y empleados. Con esto el proceso ha traído un aumento en los gastos de desvinculación en forma significativa, debido principalmente al gasto en indemnizaciones, gastando miles de millones de pesos.

Según el Informe Financiero de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, el Banco de Chile ha debido cargar, en el ejercicio 2001, "Remuneraciones y Gastos del Personal" indemnizaciones y otros gastos correspondientes a desvinculaciones del personal por un monto de \$ 3.755,9 millones. Adicionalmente, el Banco de Chile ha debido reconocer en los resultados del ejercicio otros gastos inherentes a la fusión por un monto de \$ 3.161,5 millones. En el caso del Banco A. Edwards, este ha reconocido con cargo a los resultados del ejercicio del año 2001 \$ 3.273,0 millones con motivo de las indemnizaciones asociadas a las desvinculaciones de personal y \$ 2.900,0 millones por otros cargos inherentes a la fusión.

Por otro lado, el Banco Central de Chile ha informado que las cifras en Gastos de Remuneraciones y en Indemnizaciones de Personal para el período pre y post fusión (el

período pre - fusión considera la suma lineal de los bancos para hacerla comparable con los datos post - fusión), son:

Cifras en Millones de Pesos
 Nominales
Gastos en Remuneraciones

Período	Chile	Edwards	Chile+Edwards
1997	43,892	18,161	62,053
1998	46,996	20,410	67,406
1999	47,946	21,720	69,666
2000	50,483	27,023	77,507
2001	53,551	29,829	83,380
Inicio Fusión (*)			
2002	74,458		74,458

Gastos en Indemnizaciones de Personal

Período	Chile	Edwards	Chile+Edwards
1997	3,825	4,183	8,008
1998	4,058	3,108	7,166
1999	4,146	3,934	8,079
2000	8,184	3,839	12,023
2001	5,200	7,707	12,907
Inicio Fusión (*)			
2002	18,570		18,570

(*): El inicio de la fusión es en enero de 2002

El año 2002 incluye información hasta septiembre y se encuentra anualizada para hacerla comparable con los años anteriores

Estos datos permiten visualizar el comportamiento que ha tenido la institución bancaria a lo largo del período de fusión, por lo que podemos inferir que ha sido coherente y predecible el comportamiento de las cifras, debido a que aumentaron los gastos en indemnizaciones y disminuyeron los gastos en remuneraciones, producto de las desvinculaciones que han surgido y por ende la disminución de la planilla.

Números de Personas de las Intituciones Financieras por Región.

(Datos de la SBIF)

Junio 2001

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
B. DE CHILE	61	93	44	73	339	129	107	194	99	117	25	52	2.804	4.137
A. EDWARDS	45	30	20	15	158	35	100	86	31	65	-	29	1.962	2.576

Junio 2002

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
B. DE CHILE - EDWARDS	95	117	53	86	456	152	198	273	128	181	24	81	4.295	6.139

Números de Sucursales de las Intituciones Financieras por Región

(Datos de la SBIF)

Junio 2001

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
B. DE CHILE	6	8	6	5	21	9	7	13	7	9	2	6	73	172
A. EDWARDS	5	3	2	1	13	3	6	12	2	9	-	1	54	111

Junio 2002

BANCOS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	R.M.	TOT
B. DE CHILE - EDWARDS	9	11	7	8	33	11	14	21	10	18	2	7	118	269

El cuanto al número de personas en este caso, nosotros podemos decir que basándose en las estadísticas de la Superintendencia, el banco ha visto reducido su personal

en aproximadamente un 8,5 %, esto a causa de la duplicidad de tareas que se menciona en el caso.

El número de sucursales ha disminuido en 14, equivalente a una reducción del 5 % aproximadamente, esto se puede inferir a la generación de economías de ámbito que se esperaba.

Se puede mencionar que los valores de los despidos han variado mucho dependiendo del gerente o funcionario que se desvincule de la organización, el cual dependerá del puesto al interior de la organización, antigüedad, y obviamente su sueldo. En el mercado bancario, especialmente en periodos de fusión en las organizaciones, los gerentes quieren “blindarse”, es decir, buscan una protección frente a la inseguridad que puede surgir por movimientos en el mercado, asegurándose tanto por períodos de trabajo estipulado por contrato, sueldos, indemnizaciones preestablecidas, etc. Este hecho no fue ajeno al proceso de fusión del Banco de Chile con el Banco Edwards, debido a que los gerentes que se estipularon contratar en determinado momento pedían ciertas garantías y protección frente a la contingencia de ese momento. En otras palabras, estos gerentes debían analizar una situación costo/ beneficio, además de la duración en el puesto de trabajo.

Lo que se quiere perseguir es la creación de un nuevo banco, el cual en un primero momento se habló de una absorción por parte del personal de Banco de Chile hacia el Banco Edwards, pero esto no fue así, por lo que se ha dado a conocer una postura en diversos medios de comunicación, tanto internos como externos, de mantener lo mejor de ambos bancos.

5.3.5.2) Medición de Capital Humano.

La evaluación que se realiza para medir el capital humano, es través de medida de desempeño, sin embargo en esta institución, en la plana superior se observa perfectamente el desempeño de cada individuo por el conocimiento del mercado de cada individuo,

sabiendo quien es, que es capaz de hacer y los logros que obtienen, en otras palabras conocer perfectamente su comportamiento en el mundo bancario.

A nivel financiero, se sabe a que banco le va bien o a que banco le va mal, ocurriendo lo mismo al interior de cada uno de ellos, es decir las instituciones saben perfectamente cuanto “cuesta” cada empleado y su aporte al valor total de la empresa, infiriendo el margen extra que puede producir. Es decir, al interior del Banco de Chile todo esta cuantificado y medido, por lo que se hace muy fácil, el poder ver y analizar el nivel de remuneraciones, bonos y premios que se le puede otorgar a cada empleado.

Es decir, es obligación y deber del gerente conocer todo el negocio en forma integral, sabiendo a quien le va bien y quien le va mal, por ejemplo, en la actualidad que el dólar se encuentra con un precio alto, la mesa de dinero del banco ha logrado excelentes utilidades gracias a la gestión de sus recursos humanos y su conocimiento acerca del mercado bursátil mundial.

5.3.6) Servicio al Cliente.

Los primeros meses la filosofía del banco fue provocar el mínimo de sufrimiento a los clientes, siendo lo más importante la retención de los clientes y la gestión comercial, manteniendo en su gran mayoría los ejecutivos comerciales, para mantener la masa critica de clientes. Siendo las áreas de apoyo las áreas que más sufren, por la duplicación de departamentos en la ejecución de una misma tarea.

Los clientes del Edwards se han molestado por la integración con un nuevo segmento, el cual iba dirigido el Banco de Chile. Sin embargo, las cuentas de ambos bancos se han mantenido intactas y la fusión ha afectado en forma principal al *backoffice*, notándose la resistencia que tienen los empleados al proceso de fusión.

CONCLUSIONES DE LOS CASOS PRÁCTICOS.

El propósito de este estudio ha sido poder contrastar la información teórica, que nosotros poseíamos, y como se manifiesta esta en la práctica.

Empezaremos diciendo que los casos a pesar que son similares, debido a que pertenecen a la misma industria, no pueden ser comparables, porque el proceso de fusión y adquisición en un caso esta concluyendo, y en el otro hace poco que comenzó, nos referimos a: Banco de Chile - Banco Edwards y Banco Santiago - Banco Santander respectivamente.

Como podemos observar e inferir en los casos prácticos, tanto del Banco de Chile - Banco de Edwards como el Banco Santiago - Banco Santander, han experimentado modificaciones en su forma de actuar en las distintas fases del proceso administrativo.

En cuanto al Banco de Chile - Banco Edwards vemos que el proceso ha modificado la forma de Gestión de Recursos Humanos, y por ende la forma como se deben Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar el personal al interior de la organización. Ahora, referente a las variables que queremos estudiar se puede decir:

En cuanto a la Cultura Organizacional, nuestra opinión después de recopilado y seleccionado los datos y la información, podemos concluir que el choque de culturas ha sido fuerte, debido principalmente a que ambos bancos provienen de culturas diferentes, la causa que se atribuye es el tamaño de la organización y la forma de gestión de los procesos. Nosotros como grupo, podemos decir, que el choque cultural es sumamente importante en la conformación de identidad de una nueva organización. Estos bancos no fueron la excepción, debido a que el personal, el que antes veía a una persona del rubro como competidor directo, ahora lo ve como aliado. Esto afecta a la forma como comportarse, junto a sus creencias frente al trabajo, siendo un proceso sumamente complicado. En un caso la forma de convivir con los compañeros de trabajo era más informal, en cambio en el otro era todo mucho más estandarizado.

El Clima Organizacional dentro de la nueva organización ha sido intenso, esto a causa que la forma de actuar de los individuos separadamente era totalmente diferente. Sin embargo, las técnicas aplicadas para la correcta integración de ambos climas, a través de encuestas aplicadas en ambas instituciones en su totalidad, ha sido muy beneficiosas, pudiendo ser capaz de dar a conocer la percepción de los distintos individuos y a partir de esto construir el clima ideal que se espera. Así el grupo considera que si se conoce la opinión de todos esto será mucho más productivo y beneficioso para la correcta implementación de programas posteriores.

El tema de Capital Humano que se ha observado en el periodo del proceso de fusión ha sido un ítem en el cual la nueva institución ha trabajado arduamente, esto principalmente porque el nuevo banco quiere mantener el mejor personal de cada empresa, es por esto que la capacitación que se ha entregado al personal de la nueva institución ha sido en temas que le interesen al individuo como a la empresa. Esto es beneficioso para la nueva organización, debido a que le permitirá mayor competitividad y participación de mercado en la industria. En cuanto a las desvinculaciones se ha observado que ha existido un gran número de estas, esto a causa de la duplicidad de personas en las mismas tareas. Además esto lo podemos comprobar a través de los boletines de la SBIF, donde queda claro que el número de personas de las instituciones con respecto al período de junio 2001- junio 2002 ha disminuido. Hay que considerar que de julio a diciembre de este año no está considerado, por lo cual no estamos informados si se siguieron desvinculando más personal, sin embargo, podríamos inferir que seguirá sucediendo hasta que el proceso culmine en forma completa.

El Servicio al Cliente se ha tratado de mantener y mejorar por parte del banco, sin embargo, este proceso a traído un cierto grado de descontento por parte de algunos consumidores, por la mezcla engorrosa de servicios y segmentos que esto acarrea. Nosotros consideramos que todo avance que sea beneficioso para el cliente es beneficioso para la organización, porque el prestigio que se puede alcanzar es sumamente importante en un mercado tan competitivo como este.

En cuanto al caso práctico del Santiago – Santander, el proceso administrativo ha sufrido menos variaciones que el caso anterior, debido a que los componentes de Gestión de Recursos Humanos son sumamente importantes, sin embargo, como se mencionó anteriormente este proceso no ha concluido, por lo que las estadísticas finales junto con la interpretación que el banco da a estos resultados no están esclarecidos a la opinión del mercado financiero.

Nosotros como grupo podemos opinar que este proceso ha sido hasta la fecha bien gestionado, esto porque las ideologías al interior de ambos bancos son muy similares, es decir, la forma que ha adoptado el proceso administrativo ha sido similar en ambas instituciones y su integración será mucho menos traumática que en procesos de fusiones ocurridos anteriormente en nuestro país. Las instituciones aprenden de fusiones anteriores y esta enseñanza por parte del banco ha sido satisfactoria.

Referente a las variables que nosotros describimos a partir de la información proporcionada y recopilada podemos mencionar:

La Cultura Organizacional de ambas instituciones es muy similar por lo que integración hasta este minuto no ha sido tan complicada como en casos anteriores, sin embargo, según nuestra opinión no se pueden sacar conclusiones finales referente a este tópico. Hasta la fecha que realizamos este seminario su integración ha sido gradual y sin muchos contratiempos, esto porque al ser de un mismo dueño la forma de trabajar entre ambos se comprende e internaliza. Ahora, según la información obtenida queda gestionar lo más difícil de un proceso de estas características.

El Clima Organizacional, ha sido un proceso largo, en el cual el temor a lo desconocido, tanto por compartir con personas que a pesar que las ubican, no saben como actúan, y por ende su forma de ser y pensar se debe conocer. La realización de cuestionarios es uno de los métodos para dar a conocer lo que piensan los integrantes de una organización. Sin embargo este debe realizarse a toda la organización, siendo

importante que lo contesten rigurosamente, para saber su punto de vista y a partir de esto identificar el clima ideal que se puede llegar a tener.

El tema de Capital Humano ha sido un aspecto en el cual estas organizaciones han llevado a la practica programas que permiten la participación de los integrantes de la organización, con temas que son interesantes para estos en el desarrollo profesional de sus labores. Esto permitirá mantener su posición en el mercado nacional, debido a que el factor humano en estos tiempos es aquel que puede generar la diferencia entre una institución y otra.

El Servicio al Cliente el organismo en estudio lo ha mantenido intacto, teniendo una política de cero impacto al cliente, aunque existen consumidores que probablemente sufrirán complicaciones en el futuro, las cuales el banco tendrá que ser capaz de solucionar como lo ha hecho hasta este minuto.

Se puede concluir, que para tratar los cambios internos en una organización es recomendable desarrollar un lenguaje común que permita la comunicación como un nexo colaborador entre las personas. Esto a causa que las organizaciones vienen con una cultura consolidada a través de valores y creencias ya establecidos, los cuales se deben encaminar a un nuevo comportamiento individual que sea convergente con el comportamiento organizacional. Consideramos que en ambos casos el tipo de cultura que prevalece está orientada a la organización y las personas son el medio por el cual se puede obtener los fines organizacionales.

Queremos dejar en claro, que una alternativa que se baraja en la actualidad para la creación de valor de una empresa es la del factor humano, y es gracias al compromiso de éste, el logro que se puede obtener para la creación de esa ventaja que diferenciará a la empresa de sus competidores.

En términos generales podemos decir, que la comparación entre ambas fusiones, no puede efectuarse en forma paralela por la divergencia en el periodo de fusión donde se

encuentran. Sin embargo el grupo considera que la historia en estos procesos ayudará a estos nuevos bancos a salir adelante en los resultados que esperan en un futuro cercano.

CONCLUSIONES FINALES.

Las fusiones y adquisiciones son procesos complejos que afectan a las organizaciones bancarias y financieras en sus elementos más importantes, personas y servicios.

En una fusión siempre se está buscando el crecimiento y la eficiencia, con el objeto de convertirse en un fuerte competidor ante los rivales. Antes del proceso de negociación se la mira desde un punto de vista económico y financiero, para aprovechar el beneficio de economías de escala, de ámbito, tecnología, etc. Sin embargo, en el proceso mismo vienen aparecer problemas de costos que nunca se pensó considerar, tales como; costos relacionados a desvinculaciones y costos asociados a conflictos de clima organizacional, ya que se tiene que invertir en programas de integración, información, capacitación, etc. Por lo cual, queda demostrado que la gestión de las personas en estos procesos requiere de un fuerte compromiso y liderazgo de la Gerencia con el apoyo del área de Recursos Humanos, como facilitador para el desarrollo de los factores claves que determinaran el éxito o fracaso del proceso. Por lo que con una adecuada gestión de personal se puede asegurar óptimos niveles de calidad de servicios y productos que permitirán alcanzar los objetivos económicos previstos.

A continuación para concluir daremos la aceptación de las hipótesis basándonos en la información obtenida de todo el estudio que hemos realizado, acerca de cómo las fusiones afectan a cada una de las variables que son Capital Humano, Cultura y Clima Organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

En este ítem, identificaremos distintas características relacionadas con la cultura organizacional. Empezaremos con el choque de culturas, esta se provoca a causa de la divergencia de culturas de las organizaciones a nivel individual, en otras palabras, diferencias en el modo de hacer las cosas entre ambas organizaciones.

Las diferencias en beneficios individuales, provocan la disconformidad de algunos empleados y la satisfacción de otros. Esto es porque las empresas en forma individual otorgan beneficios diferentes y al fusionarse provoca la divergencia cultural en cuanto a beneficios percibidos por cada integrante de la organización.

El cambio en la actitud de servicio provocada por el cambio de cultura, genera que los principios internos se vean alterados o modificados, iniciando una desorientación hacia la visión de la empresa y su forma de atender a las personas. Esto se clarifica en la divergencia de culturas en el caso Banco de Chile y Banco Edwards por la existencia de confusión y desorden dentro de la organización, a causa de un lenguaje diferente, provocando todo esto la improductividad en el lugar de trabajo.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

El más afectado es el personal de la empresa fusionada, esto lo podemos demostrar mediante las siguientes consecuencias que sufre este en el proceso de unión.

El factor que se ve mas evidenciado en el personal de una organización en proceso de fusión es la incertidumbre, la que es generada por la inestabilidad en el puesto de trabajo, debido a factores comunicacionales, es decir, por la confusión en las comunicaciones a causa del “rumor”. Esto hace disminuir la preocupación por las metas organizacionales, perdida de trabajo en equipo y descoordinación.

El elemento desmotivacional es generado por la posible desvinculación del puesto laboral y el clima adverso que se vive al interior de la empresa, esto además causa la perdida de identidad institucional generada por los malos entendidos, que hace que las personas persigan fines diferentes con los de la organización.

Un tema que confirmamos con la realización de este estudio es el de enfrentamiento al cambio, es decir, la inercia del puesto de trabajo se rompe, y esto genera complicaciones para dar nuevos pasos entendiendo el cambio, provocando la poca actitud positiva para

poder enfrentar las modificaciones, es decir, se prefiere trabajar el día a día, tomando decisiones que no arriesguen el normal funcionamiento de la empresa, en otras palabras vivir el corto plazo.

Las expectativas generadas hacia la nueva empresa logra que el pertenecer a este nuevo megaproyecto, genera alteración en la actitud de las personas, debido a que los que “quedan”, tienen que llevar a cabo este proyecto de la mejor forma posible con un nuevo grupo de personas que persiguen el nuevo fin.

CAPITAL HUMANO.

Como primer aporte se demuestra la importancia del factor humano al interior de la organización, por lo que los programas para atraer, desarrollar y retener al personal es el gran determinante del éxito competitivo de las organizaciones.

Sin embargo, la duplicidad de puestos, genera la desvinculación del capital humano en la organización así como la duplicidad de oficinas y sucursales, motiva el cierre de departamentos, generando ahorro de costos y el despido del personal que allí opera. A partir de esto, el ítem en que mayor se gasta es en el de las indemnizaciones.

En términos generales podemos concluir que los sistemas de medición que permitan cuantificar la cultura, clima y capital humano se encuentran muy interrelacionados, esto a causa que las instituciones ocupan sistemas de medición basado en la percepción de los integrantes para formar una base y a partir de esta llegar a una gestión de recursos humanos ideal.

En cuanto a los servicios y productos también se ven afectados por una fusión y/o adquisición, debido a que se ven modificados los procesos y sistemas internos, por lo que una correcta integración de la plataforma tecnológica de los procesos y de esta forma la integración de los sistemas que permitan así una excelente prestación de servicios bancarios.

Además, el servicio al cliente en estos dos casos bancarios estudiados, se ha visto poco deteriorado debido a que los cambios en los procesos han ocurrido solamente a nivel del *backoffice*, tomando todas las medidas necesarias para la correcta comunicación del proceso de fusión y adquisición. Sin embargo ha existido un porcentaje mínimo de clientes que se han desvinculado de la organización, pero esto se considera como normal en un proceso tan complejo como son las fusiones.

RECOMENDACIONES.

Al momento de empezar una negociación de un proceso de fusión y adquisición es recomendable tener asumido que el proceso no es fácil, sino que por el contrario muy desgastante, tanto para los líderes como para las personas en general, por lo que es recomendable crear canales expeditos que permitan una comunicación tanto vertical como horizontalmente y de esta forma, disminuir el nivel de resistencia y eventos traumáticos hacia los nuevos planes organizativos que se enfrentaran, lo que originará una mayor adaptabilidad y flexibilidad a las nuevas necesidades que se requieren.

Esta comunicación con el Recurso Humano de la empresa, se puede realizar informando periódicamente y expeditamente el proceso, para así reducir la incertidumbre al interior de la organización, lo que permite generar un mayor compromiso de los empleados para el nuevo fin organizacional que se persigue.

También es recomendable generar ritos y símbolos comunes, para que el personal se sienta identificado con la nueva organización y con esto eliminar esa rivalidad de competencia entre las partes e impregnando la idea que ahora “somos todos un mismo equipo”, es decir, generar la integración o adaptación, ya sea de culturas organizativas como de Recurso humano.

En los procesos de fusión mencionados se puede rescatar la creación de nuevos grupos de trabajo con personas de ambas empresas, comunicación expedita, a través de canales únicos y privados de cada organización, capacitación de los supervisores, los cuales se encuentran

directamente relacionados con su equipo de trabajo y son los responsables de transmitir confianza y todos los detalles del proceso de fusión, programas de integración intralaborales como extralaborales (asados, convivencias, etcétera).

BIBLIOGRAFÍA.

- Becker, Gary S. 1983. El Capital Humano – Un Análisis Teórico y Empírico referido Fundamentalmente a la Educación. 2ª edición. Madrid, Alianza Editorial. 284p. (Alianza Universitaria Textos).
- Brealey, Richard y Myers, Stewart. 1988. Fusiones (Cáp. N° 31). En: Principios de Finanzas Corporativas. 2ª Edición. Madrid, McGraw-Hill. Pp. 779-809.
- Brunet, Luc. 1987. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México, Editorial Trillas. 121p. (Colección: Desarrollo de Recursos Humanos).
- Chile. Superintendencia de Valores y Seguros. 22 de Octubre de 1981. Ley N° 18.046: Ley Sobre Sociedades Anónimas.
- Dessler, Gary. 1996. Administración de Personal. 6ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 715p.
- Freitas, María Ester de. Jul - Sep. 1991. Cultura Organizacional: Grandes Temas en Debate. Revista de Administración de Empresas. Volumen 31 (N° 3): 73-82.
- Hamermesh, Daniel S. y Rees, Albert. 1984. Economía del Trabajo y los Salarios. 3ª Edición. Madrid, Alianza Editorial. 462p. (Alianza Universitaria Textos).
- Hernández Adasme, Ricardo. 2000. Fusión, Transformación y División de Sociedades Anónimas, Efectos Tributarios. Santiago, Chile, Editorial La Ley, Ediciones Jurídicas. 291p.

- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. 1998. Organización Eficaz y Cultura Organizacional (Cáp. N° 10). En: Administración: Una Perspectiva Global. 11ª Edición. México, McGraw-Hill. 745p.

- Mascareñas Pérez-Iñigo, Juan. 1996. Razones Económicas de las Fusiones y Adquisiciones de Empresas (Cáp. N° 1). En: Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas. 2ª Edición. Madrid, McGraw-Hill. 465p. (Serie McGraw-Hill de Management).

- Memoria Anual Banco Santander. 2001.

- Memoria Anual Banco Santiago. 2001.

- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jaffe, Jeffrey. 2000. Fusiones y Adquisiciones (Cáp. N° 30). En: Finanzas Corporativas. 5ª Edición. México, McGraw-Hill. 1050p.

- Schein, Edgar H. 1999. The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change. 1ª Edición. San Francisco, California. Jossey-Bass Publishers. 199p. (“A Warren Bennis Book”).

- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financiera de Chile. Información Financiera. Estados Financieros Anuales. Bancos y Sociedades Financieras. Diciembre de 2001.

- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile: Exposición del Superintendente de Bancos e Instituciones Financieras ante la Comisión de Hacienda del Senado. 9 de Junio de 1999. Fusión en España de los Bancos Central Hispano y Santander y sus Consecuencias en el Sistema Bancario Chileno.

- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. Junio de 2001. Información Financiera. pp. 221 – 223.

- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile. Junio de 2002. Información Financiera. pp. 213 – 215.

- The McKinsey Quarterly. 2000. What Mergers Miss. N° 4. New York, USA. 120p.

- Uriz Urzainqui, Javier. Marzo-Abril 2001. Recursos Humanos: De Concepto Anticuado a Creador Principal de Valor. Harvard Deusto Business Review (N° 101): 58-67.

- Vargas R., Retamal F., Fuentes J. 2002. Análisis de Fusiones de Empresa. Tesis para optar al Título de Magíster en Administración (MBA). Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Economía y Administración Para Graduados. 93p.

- **INTERNET.**
 - Área de Recursos Humanos.
<<http://www.areasrh.com>>

 - Banco de Chile.
<<http://www.bancochile.cl>>

 - Diario Estrategia.
<<http://www.estrategia.cl>>

 - Diario La Tercera.
<<http://www.latercera.cl>>

 - El Diario.
<<http://www.eldiario.cl>>

- El Mercurio OnLine.
<<http://www.emol.com>>

- El Portal de los Profesionales de Recursos Humanos y del Management.
<<http://www.rrhmagazine.com>>

- Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
<<http://www.gestiondelconocimiento.com>>

- Revista Que Pasa.
<<http://www.quepasa.cl>>

ANEXOS.

Anexo N° 1: Encuesta de Clima Organizacional Banco Santander – Santiago.

Condiciones Físicas de Trabajo

- Las condiciones ambientales físicas de mi lugar de trabajo son buenas.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- En mi unidad o sucursal se dispone de los materiales y equipos para hacer mi trabajo.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- En mi unidad o sucursal existe espacio suficiente para realizar mi trabajo.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Ambiente Interpersonal

- En mi unidad o sucursal las relaciones interpersonales son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- En mi unidad o sucursal existe relaciones de confianza entre sus miembros.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- Para sacar adelante el trabajo las personas de mi unidad o sucursal se ayudan unas a otras.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Comunicación al Interior de la Empresa

- Me siento informado de las cosas importantes que ocurren en la empresa.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- La alta administración se preocupa de que estamos informados sobre los resultados y proyectos de la empresa.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Los empleados de esta empresa tenemos canales expeditos de comunicación ascendentes hacia las jefaturas superiores, para manifestar nuestras inquietudes y problemas.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Los medios de comunicación interna de la empresa permiten conocer de manera oportuna la información relevante para nuestro trabajo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Comunicación al Interior de la Empresa

- En esta empresa los rumores son más creíbles que la información oficial que proviene de la alta administración.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En mi unidad o sucursal, se realizan en forma periódica reuniones informativas.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Me siento con libertad para opinar o participar activamente en las reuniones de mi unidad.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Coordinación Entre Áreas

- Existe la coordinación suficiente entre mi unidad o sucursal y las otras unidades o sucursales de la empresa con que nos relacionamos.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Cada unidad o sucursal sólo se preocupa de sus propios objetivos.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Trabajar con equipos integrados por personas de otras gerencias, nos beneficia en el trabajo y mejora nuestro desempeño conjunto.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa existe colaboración entre las unidades de negocios y las de apoyo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa las comunicaciones entre las diferentes unidades son fluidas y oportunas.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Claridad Organizacional

- Los objetivos de esta empresa son conocidos por todos.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Existe claridad suficiente sobre los planes del Grupo Santander en el futuro próximo

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Siento, que en general, hay claridad sobre lo que espera que hagamos o cumplamos como funcionarios de esta gerencia.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Tengo claridad suficiente sobre la estructura (organigrama) de mi gerencia.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Existe claridad suficiente sobre las responsabilidades, objetivos y tareas de los cargos de mi unidad y sucursal.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Identificación con la Empresa

- Ante similares condiciones de contrato y/o trabajo yo me cambiaría de empresa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Mis valores personales coinciden con los valores que declara esta empresa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En esta empresa la mayoría de la gente tiene puesta la camiseta.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Esta empresa se preocupa activamente por la calidad de servicio que entrega a sus clientes.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Yo le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Estabilidad Laboral

- Considero que esta empresa me ofrece un trabajo estable.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Me siento seguro en este empleo en tanto éste haciendo bien mi trabajo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Los cambios en los métodos de trabajo y la tecnología afectan la estabilidad de mi empleo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Siento que trabajar en esta empresa me da mayor estabilidad en mi empleo que la que tendría en otra empresa similar.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Carga de Trabajo

- Puedo terminar todo lo que tengo que hacer dentro del horario normal de trabajo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Aquí el trabajo es tan estresante que algunos han tenido problemas de salud por esta causa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- El volumen y ritmo de trabajo afecta mi calidad de vida.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Se espera que yo haga una cantidad excesiva de tareas en relación a mi cargo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Considero que el exceso de presión de trabajo en mi puesto afecta mi capacidad de cumplir mis metas.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Reconocimiento

- Esta empresa valora y recompensa el trabajo bien realizado.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Esta empresa reconoce cuando alguien hace mucho más de lo que es requerido en su puesto o tarea.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta gerencia se obtiene más reconocimiento por llevarse bien con los jefes que por el trabajo mismo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta gerencia las personas que hacen un buen trabajo obtienen más reconocimientos que aquellos que no lo hacen.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En mi unidad o sucursal se reconoce a los empleados que se esfuerzan por dar un buen servicio a nuestros clientes (externos o internos).

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Trabajo en Equipo

- En mi unidad o sucursal nos organizamos en equipos para cumplir nuestro trabajo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En mi unidad o sucursal cada cual hace sólo su parte y no se hace responsable del resultado del conjunto.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- La manera como se estructuran las tareas en mi unidad o sucursal, favorece el trabajo en equipo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Resolución de Conflictos

- Existen conflictos entre las personas de mi unidad o sucursal.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En mi unidad o sucursal las personas pueden decir lo que piensan, aunque estén en desacuerdo con los jefes.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En mi unidad o sucursal las personas evitan hacer observaciones críticas frente a problemas para evitarse conflictos.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Formo parte de un equipo de trabajo que puede discutir abiertamente con el objeto de encontrar soluciones a los problemas.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Desarrollo

- Siento que en el Grupo Santander existen reales oportunidades de desarrollo profesional para mí.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En esta empresa se nos capacita y entrena adecuadamente.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Para ser ascendidos aquí importan más las amistades y la buena relación con los jefes que los méritos personales.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa se da prioridad a los empleados internos para ocupar un cargo disponible.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa se hacen esfuerzos por prepararnos para que podamos asumir nuevas responsabilidades.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Características del Puesto

- Mi puesto me permite decidir por mí mismo cómo y cuándo debo hacer mi trabajo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Me queda claro el aporte de mi trabajo actual al resultado final (servicio o producto) que entrega mi unidad o sucursal.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Mi trabajo actual me permite ocupar plenamente mis conocimientos y habilidades.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En mi puesto es posible darse cuenta continuamente si he hecho bien o mal el trabajo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En general, tomando en cuenta todos los elementos, me siento satisfecho con mi trabajo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Remuneración y Beneficios

- En comparación con otros cargos de igual responsabilidad en otras empresas, mi remuneración es similar.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Mi remuneración es equitativa en comparación con cargos similares al interior de la empresa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Mi remuneración es adecuada en relación a las responsabilidades de mi cargo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Los beneficios que me ofrece esta empresa se ajustan a mis necesidades.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- Los beneficios que recibo de esta empresa son competitivos a nivel de mercado.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- En esta empresa los aumentos salariales están directamente relacionados al desempeño individual.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- La posibilidad de recibir incentivos de la empresa (bonos, premios u otro), me estimula a cumplir las metas.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Compromiso y Responsabilidad

- Los miembros de mi unidad o sucursal se muestran comprometidos con el éxito de esta.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- En mi unidad o sucursal las personas realizan un trabajo de gran calidad y profesionalismo.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- Me siento motivado a trabajar en mi unidad o sucursal.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Visión de la Supervisión

- Mi jefe directo trata con dignidad y respeto a las personas de su grupo de trabajo.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- En mi unidad o sucursal hay buena comunicación entre el jefe directo y su grupo de trabajo.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- Mi jefe directo es líder de su grupo de trabajo.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- En mi unidad o sucursal se reconoce el trabajo bien realizado.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- Mi jefe directo distribuye adecuadamente la carga de trabajo entre todos sus colaboradores.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- En términos generales, considero que mi jefe directo lo está haciendo bien.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- Mi jefe directo solo se preocupa por el trabajo y no considera los problemas personales de la gente a cargo.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca
- Mi jefe directo se preocupa de apoyar y respaldar a su equipo ante el resto de la organización.
Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Visión de Otros Jefes

- En términos generales, considero que el conjunto de supervisores de esta empresa realizan bien su trabajo.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo
- Los otros jefes con los que nos relacionamos tratan con dignidad y respeto a las personas de nuestro grupo de trabajo.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Imagen de la Alta Administración

- La alta administración es capaz de superar con éxito los desafíos que enfrenta esta empresa.
Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- La alta administración de la empresa cumple con lo que promete a los empleados.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- La alta administración se preocupa por las personas que trabajan en esta empresa.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Calidad e Innovación

- En esta empresa se estimulan las nuevas ideas o formas de hacer mejor el trabajo.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa las políticas y procedimientos internos facilitan la entrega de un buen servicio a los clientes.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

- En esta empresa se hacen esfuerzos en prepararnos para que podamos entregar un buen servicio tanto al cliente interno como externo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En esta empresa existen incentivos y recompensas que estimulan la entrega de un buen servicio.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En mi unidad o sucursal se planifican actividades para mejorar el servicio a nuestros clientes.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Satisfacción Personal

- En general, tomando en cuenta todos los elementos, me siento satisfecho de pertenecer a esta empresa.

Casi Siempre _ _ _ _ _ Casi Nunca

Evolución

- En comparación con el momento presente, de acuerdo con su opinión las condiciones de trabajo dentro de la empresa, durante el futuro próximo, van a:

Mejorar _ _ _ _ _ Empeorar

Proceso de Fusión

- Considero que el proceso de fusión ha sido bien conducido hasta ahora.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- La información que recibo sobre la marcha del proceso de fusión es suficiente.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Mi estabilidad laboral se ha visto afectada directamente por el proceso de fusión.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En mi unidad o sucursal se ha generado mayor presión de trabajo como producto del proceso de fusión.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Para mí es importante sentir que luego de este proceso de fusión, formo parte del mayor grupo financiero del país.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- El proceso de fusión ha significado un alto costo emocional para mí.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- El proceso de fusión se ha conducido con respeto y consideración hacia los empleados.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Nota: si en su empresa o unidad no se ha producido el proceso de fusión, no responda estas preguntas (Ej.: Banefe, Alta Vida).

Proceso de Integración

- Todos los empleados nos tratamos con cordialidad y respeto, sin importar en que empresa trabajamos antes de la fusión.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- En mi equipo de trabajo se han originado problemas serios por las diferencias entre los estilos de trabajo de las empresas de origen.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

- Las actividades de integración en las que he participado, son útiles para facilitar el proceso de fusión de mi equipo.

Muy de Acuerdo _ _ _ _ _ Muy en Desacuerdo

Anexo N° 2: Organigrama Banco de Chile – Edwards Pre y Post – Fusión.