



universidad de chile

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Recursos Humanos.

**aspectos a considerar durante el proceso de integracion de
dos culturas organizacionales**

Alumno : Daniel Herrera Vega.
profesor Guia : jose Antonio Muga.

INDICE

OBJETIVOS

El presente trabajo tiene por objetivo central entender y analizar la importancia de la cultura organizacional dentro del proceso de fusión o adquisición que enfrentan las compañías. En especial analizaremos el proceso de integración de dos culturas organizacionales distintas, detallando los puntos más relevantes a considerar para aumentar la probabilidad de éxito de la operación.

La importancia del estudio radica en que las empresas en algunos casos sólo consideran aspectos de conveniencia financiera, sin evaluar adecuadamente el impacto en los recursos humanos y específicamente en el cambio de cultura.

Partiremos con una pequeña introducción, que nos permita entender los conceptos básicos de fusión y adquisición, entendiendo porqué las compañías optan por estas decisiones y estableciendo en este punto el nexo con la cultura.

Seguiremos con lo central para nuestro trabajo, un marco teórico que nos permita entender el concepto de cultura organizacional, lo haremos contrastando los significados de varios autores, centrándonos en los modelos de Stephen Robbins, junto con ello, apreciaremos la importancia de los valores dentro de la empresa, logrando así una visión más clara y aplicable del concepto.

Finalmente señalaremos las variables más relevantes a considerar dentro del proceso de integración de dos culturas organizacionales o cambio de cultura. Todo esto desde la perspectiva de la Gerencia de Recursos Humanos.

conceptos basicos

Fusiones

Una fusión consiste en el acuerdo entre los dueños y/o accionistas de dos o más compañías, jurídicamente independientes, en donde 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 formar una sola organización, todos bajo una misma dirección y estructura con una misma unidad económica, legal y patrimonial. (Juan Mascareñas Perez-Iñigo).

Tipos de Fusiones

Fusión por Creación

Se refiere a la creación de una nueva sociedad a partir de dos o más ya existentes en el mercado, las cuales desaparecerán al traspasar sus respectivos patrimonios sociales a la nueva entidad que surge, haciéndose cargo ésta de los derechos y obligaciones de aquellas. La nueva sociedad emite acciones que entrega a los socios de las extinguidas, que pasan a integrarse en la de la nueva entidad.

fusión por Absorción

Tiene lugar cuando una empresa integra el patrimonio de una o más sociedades en el suyo,

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

Formas de Fusionarse:

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 ámbito alcanzando una mayor concentración del sector, reduciendo el número de empresas rivales y aportando a la rentabilidad de la compañía consolidada.

Integración Vertical

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

Fusión Conglomerada

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.

En las dos primeras, las causas más recurrentes son lograr economías de escala y de ámbito, obtener mayores eficiencias y alcanzar mejores niveles de rentabilidad, sumando al poder de mercado que se obtiene. Otras más estratégicas obtienen acceso a diferentes segmentos de mercado.

Generalmente en las fusiones por Conglomerados, las razones para implementar el proceso, son obtener sinergia operacional y financieras para lograr menores costos de transacción en los endeudamientos; la formación de mercados de capitales internos para obtener mejor información y asignar recursos a los proyectos con mayor rentabilidad.

Alianzas Estratégicas

Una de las formas más recurridas para entrar en el ya definido proceso de globalización, es a través de alianzas estratégicas, entendiendo como tal el proceso por el cual una empresa puede entrar en el mercado extranjero ó diversificar u rubro de negocios, de la mano de una empresa local con la que comparte recursos, experiencias y crea sinergia. Asimismo una alianza puede contribuir a acelerar el proceso de internalización una vez que una empresa se encuentra en mercados extranjeros, pasando de local a global, en un período de tiempo más breve.

Adquisiciones

Son aquellas formas de fusión en 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 y de la compradora, bastaría con alcanzar el 51% de las acciones de la misma (incluso, a veces, sin tener la mayoría se puede controlar la gestión de empresa).

Formas de realizar la Adquisición:

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, determinado en consenso, a los propietarios de las mismas, estos tienen la libertad de aceptar, rechazar la oferta, ó en su defecto de negociar el número o valor de las

mismas. 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.

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 de 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 porque preocuparse de accionistas minoritarios.

Diferencia entre Fusión y Adquisición

La principal diferencia entre la fusión y la adquisición radica en la parte que puede aceptar o rechazar la operación. Una fusión es en esencia, un contrato entre la dirección de la empresa adquirente y la de la adquirida. Los accionistas no tienen oportunidad de votar antes de que la alta dirección haya tornado el acuerdo; eso sí, una vez realizado el contrato entre ambos equipos directivos, entonces deberá ser ratificado por votación en una Junta General de Accionistas y es poco probable que ésta rechace el acuerdo.

En contraste, una OPA es un contrato entre la dirección de la empresa compradora y los accionistas de la empresa adquirida, por ésta razón, existe cierto elemento sorpresa para el mercado en estas transacciones, sin embargo existen algunas señales que generan compañías cuando van a lanzar una OPA, como lo es un alto nivel de activos disponible o de fácil liquidez en sus arcas, el estancamiento de algunos proyectos ya en marcha, el apalancamiento financiero sin tener proyectos declarados en carpeta, etc., sin embargo todas estas señales son percibidas por el mercado el cual prepara para el anuncio del lanzamiento y premiará o castigará el valor accionario si visualiza poca viabilidad en la transacción.

Otra diferencia radica en que en la fusión existe realmente una mezcla de las dos compañías, desapareciendo ambas para crear una nueva – fusión por creación- o desapareciendo solamente la adquirida – fusión por absorción- Las OPAS, fundamentalmente, buscan asegurar el control sobre una determinada empresa por parte de la adquirente pero sin englobar a aquella dentro de ésta.

Desde el punto de vista de la negociación de los directivos, podemos distinguir dos casos:

Adquisiciones Negociadas

El contenido de este concepto, hace referencia a aquellos casos en la 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 de fusión o adquisición tenga éxito, ya que de esta

manera se logran 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 al cambio.

Adquisiciones Hostiles

Las adquisiciones hostiles representan un pequeño porcentaje del total de compras de empresas realizadas anualmente. Se denomina hostil a toda operación de fusión o adquisición que no cuenta con el apoyo o consenso de la mayoría del equipo directivo de la empresa objetivo. A través de una OPA la empresa logra el control de la empresa objetivo.

Motivos que llevan a una compañía lograr un acuerdo de fusión.

Sin duda los motivos que llevan a una empresa adquirir a otra son variados, entre estos podemos señalar: lograr economías de escala, es decir ahorro en los costos; eliminación de deficiencias, complementariedad de recursos, menores costos de financiamiento, etc. pero lo relevante es considerar si esta decisión está acorde a las estrategias industriales de la compañía, y si es susceptible de producir las sinergias y rentabilidades esperadas, acordes con la inversión a realizar y además si existe la capacidad y sobre todo voluntad para desarrollar el proyecto en los plazos establecidos.

Etapas y reacciones del proceso de fusión.

El proceso de una fusión sin duda es difícil y complejo, por una parte los trabajadores que ven tambalear sus puestos de trabajo, por otra, la compañía que enfrenta no sólo el desafío de juntar en términos operativos y legales a dos organizaciones distintas, sino que además conciliar o integrar a dos culturas organizacionales diferentes. Todo esto sin dañar lo más importante para la empresa que es la productividad y la calidad en el servicio que presta. Según Charles Hill, los costos burocráticos relacionados al cambio de cultura a veces son enormes, debido a que el equipo de alta gerencia y la estructura organizacional deben cambiarse, de manera de lograr cambios en el comportamiento de las personas.

1. Etapa 1: Anuncio de una posible fusión

Esto es la manifestación oficial por parte de las empresas involucradas en el proceso.

2. Etapa 2: Falta de Información y ansiedad

La falta de información veraz y oportuna por parte del futuro de los trabajadores, esto producto de que se consideran aspectos “más relevantes” dentro del proceso de fusión, o simplemente porque no se sabe que información entregar. Esto provoca incertidumbre tanto en lo familiar, laboral y en el aspecto profesional. Involucra los siguientes temas:

- Pérdida de puesto de trabajo
 - Cambios en el trabajo
 - Cambios en remuneración y prestaciones
 - Cambios en trayectoria profesional
 - Cambios en su poder, status y prestigio jerárquico
 - Cambios de personal
 - Cambio en la Cultura corporativa y pérdida de identidad dentro de la empresa

3. Etapa 3: Ocupación

Se refiere a la llegada física de la nueva administración, en esta etapa se trasladan responsabilidades claves, aparecen nuevos directivos, se quiebran y reconstruyen líneas de autoridad. Esto se traduce en una pérdida de identidad por parte de los empleados, provoca una competencia destructiva entre los trabajadores (todos quieren asegurar su trabajo y espacio), además las nuevas condiciones que no se manifiestan totalmente, producen incertidumbre y pérdida de talentos valiosos para la empresa.

4. Etapa 4: Fusión

Se refiere a la internalización de los objetivos de la nueva empresa, los trabajadores comienzan a sentir una sensación de alivio porque continúan con sus puestos de trabajo, asumiendo las nuevas condiciones dentro de la empresa.

5. Etapa 5: Fusión y Creación

Se refiere a la implementación de la nueva cultura de la empresa recién fusionada. Se produce una interacción entre las empresas se valoran los puntos fuertes de cada uno, creando una nueva cultura, produciéndose lentos cambios hacia los objetivos establecidos.

Cultura Organizacional

El propósito del presente capítulo es entender el concepto de cultura organizacional incluyendo su importancia dentro del proceso de fusión, análisis de los factores de la cultura, valores y cambio organizacional, esto a través de la visión de varios autores, pero centrándonos en los estudios que nos presenta Stephen Robbins.

Desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo, los autores en general plantean que: las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Al respecto Robbins (1991) plantea que, la idea de concebir las organizaciones como culturas, constituye un fenómeno bastante reciente, hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y un carácter especial que van más allá de los simples rasgos estructurales.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial, es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, en este

sentido es clave entender los conceptos que hay detrás, por que nos permitirán explicar por que algunas decisiones o actividades en las organizaciones fallan y otras no.

La mayoría de los autores citados, relaciona la cultura organizacional con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta.

Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes", considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Delgado sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

Para Schein, cultura se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Plantea que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Por otra parte, Charles Handy plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, esto dependiendo del énfasis que se le otorga a los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas.

Basado en esto, expresa que *la cultura del poder* se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones.

La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, *la cultura centrada en las personas*, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, plantean que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, en tal sentido Monsalve considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Katz y Kahn (1995) plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

- El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. Existen prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo.

Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985).

- Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Robbins plantea que según los últimos estudios existen siete características primarias que captarían la esencia de la cultura de la organización. Estas características serían:

1. *Atención al detalle*. El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

Orientación a los resultados. El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.

Orientación hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.

Orientación al equipo. El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.

Energía. El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

Estabilidad. El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Cada una de estas características estarían presentes desde un nivel de bajo a alto, nos permitirá obtener una visión inicial de la cultura organizacional, además nos permite tener una base para entender como los miembros de una organización la perciben, la forma en que se hacen las cosas y la manera como los miembros deben comportarse. En base a este último planteamiento es relevante entender la importancia de la cultura porque esta es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de *definir los límites*; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un *sentido de identidad a sus miembros*. Tercero, facilita la *creación de un compromiso personal* con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, *incrementa la estabilidad del sistema social*. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados.

La relevancia para nuestro estudio es que la cultura organizacional de una organización puede ser cambiada o guiada de acuerdo las necesidades presentes y que debido a las decisiones estratégicas como la decisión de fusión, es fundamental evaluar la compatibilidad cultural, que se expresa en características organizativas particulares, por que de esto va a depender el resultado, es decir del éxito o fracaso del proceso. En esto, el papel de la Gerencia de Recursos Humanos es clave.

RESUMEN

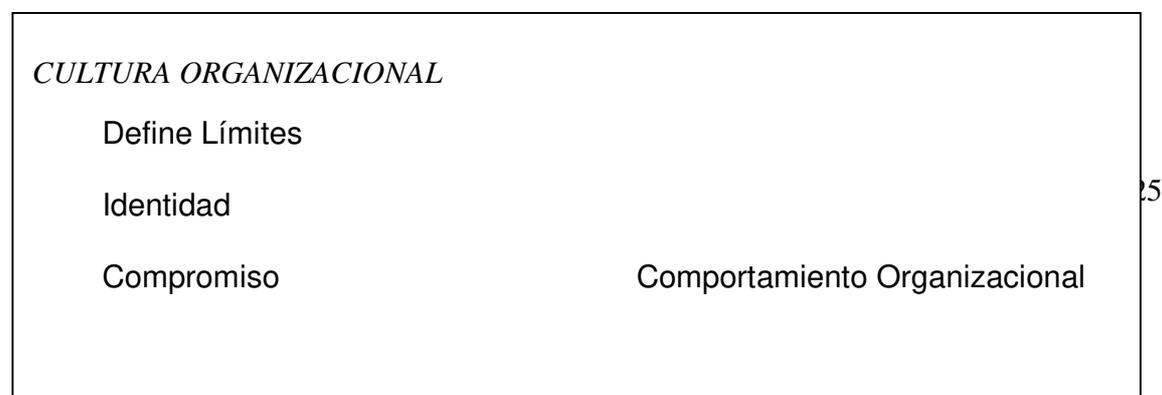
La cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

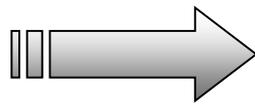
Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización". Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

Gráficamente:

Fig001





VALOR como eje de la cultura organizacional

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen las normas para la organización; además los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen las directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia deberá tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, y en la formulación de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros.

Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

(Denison – Robbins – Jackson)

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

En períodos de cambio es importante comunicar a todos los miembros de la organización el sistema de valores reinante, es clave el papel que le corresponde a plana gerencial, de modo que se logre modificar la conducta de todos, en apoyo a los nuevos valores corporativos presentes.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable. Los valores representan pautas o referencias para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, por lo anteriormente señalado, se puede inferir que para desarrollar una cultura organizacional acorde a los nuevos intereses, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

En definitiva, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean hábiles en reconocer y desarrollar sus propios valores basados en sus capacidades para crear valor.

Cambio cultural

Para algunos autores el cambio cultural es un objetivo totalmente alcanzable y sería posible manejar a voluntad la cultura de una compañía, la única condición sería reflejar adecuadamente el tipo de cultura existente y evaluar lo que significará cambiarla de acuerdo a las nuevas necesidades. Para otros en cambio el cambio de cultura es una tarea sin sentido, ya que a pesar de los esfuerzos por cambiarla, la cultura se mantendría inalterada o con poca variación, es decir, persistiría.

Nosotros pensamos que es posible el cambio y además es necesario para enfrentar los nuevos desafíos, y en el caso de una fusión es inevitable, lo importante es conciliar esta integración cultural de manera de aprovechar mejor los beneficios del proceso, eso sí se debe realizar al menor costo posible.

El cambio cultural tiene que ver con la identidad, los valores y la cultura fundamentales de una firma, se trata de un cambio profundo en que se cuestionan y modifican creencias y supuestos a veces muy enraizados de las firmas.

Según Ulrich, los profesionales de Recursos Humanos que buscan cambiar la cultura de una organización enfrentan un duro desafío: pocas compañías maduras han logrado concretar felizmente un cambio cultural completo. Plantea cinco pasos fundamentales que reflejan el rol central que enfrentan los profesionales en este proceso.

6. Paso 1: definir y clarificar el concepto de cambio de cultura.

7. Paso 2: expresar porque el cambio cultural es central para el éxito empresarial.
8. Paso 3: definir un proceso para evaluar la cultura actual, definir la cultura que se desea para el futuro y la distancia que media entre ambas.
9. Paso 4: Identificar caminos alternativos para la creación del cambio de cultura.
10. Paso 5: Crear un plan de acción que integre enfoques múltiples en el cambio cultural.

Por su parte, Robbins plantea que si bien es extremadamente difícil cambiar la cultura de una organización, es posible, además considera que si se dan todas o la mayoría de éstas condiciones el cambio es más fácil.

Una crisis drástica. Este es el shock que mina el statu quo y cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual.

La rotación en el liderazgo. Un nuevo liderazgo de alto nivel, el cual proporciona un grupo alternativo de valores clave, puede percibirse como más capaz de responder a la crisis.

Organización joven y pequeña. Mientras más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura y es más fácil transmitir los nuevos valores presentes.

Cultura débil. Mientras más ampliamente difundida esté una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla.

Para complementar los puntos de Ulrich, Maraven 1997, considera tres ideas básicas en torno al manejo de la gerencia para enfrentar estos cambios.

Primero: consiste en la *capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios*, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, *este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige*, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean de acuerdo a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de cierta etapas más o menos comunes, por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, si éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la *comunicación*. La transmisión de *valores*, creencias a través de procesos de comunicación efectivos. La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implementarse.

Modelo de Cambio Planificado en tres etapas de Kurt Lewin

Este modelo no servirá de base para entender la dinámica del proceso de cambio que enfrentan las organizaciones. Posteriormente lo citaremos para explicar el impacto que genera el proceso de fusión en la cultura de las compañías.

Descongelamiento (invalidación): Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa

además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. Según el autor la participación es el mejor antídoto a la resistencia del cambio.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: En esta etapa se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio): Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso. Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Integración o Cambio de Cultura.

Una empresa que decida fusionarse necesariamente tiene que evaluar la compatibilidad cultural, es decir, si es factible la sinergia con la otra empresa. Si bien no es un factor preponderante al inicio si debe ser considerado y evaluado por parte de la gerencia de Recursos Humanos, que debe apoyar este proceso, desde su génesis.

En segundo lugar es primordial la información, una vez que se produce el anuncio de fusión lo importante es reducir el nivel de incertidumbre, esto se logra comunicando que la fusión va a ser beneficiosa para la empresa, que si bien, no todos los trabajadores van a quedarse, lo que se debería hacer es apoyar a los trabajadores en la búsqueda de nuevos puestos de trabajo y que su desvinculación se produzca en buenas condiciones. Este punto es relevante porque la fusión va a entregar múltiples beneficios, beneficios que se podrían compartir, de manera de reducir la incertidumbre.

Para liderar estos cambios, según lo visto, es vital el papel que le corresponde a la alta gerencia, ellos son los responsables del proceso y deben convertirse en los principales líderes para enfrentar estos desafíos.

De manera de ir cambiando la cultura, recordemos que es un proceso lento, los aspectos relevantes a considerar, son los siguientes:

- Evaluar anticipadamente las culturas de cada empresa, apoyando las decisiones iniciales de fusión. Con esto podemos establecer por ejemplo si las conductas están muy arraigadas dentro de una empresa y si existe afinidad en los procesos productivos.

- La información disponible es clave para aminorar los efectos de ansiedad e incertidumbre iniciales.
- En lo posible apoyo a los trabajadores desvinculados, para que logren reintegrarse al mundo laboral.
- En cuanto a los nuevos valores corporativos, el papel de la gerencia es clave, deben ser los precursores del cambio, siendo con esto los ejemplos del modo de actuar.
- Importante es apoyar a los trabajadores que adoptan los nuevos valores que se buscan.
- Si existen subculturas arraigadas, hay que quebrar estas estructuras a través de la rotación del personal.
- Con respecto a los nuevos valores, crear las recompensas o estímulos que estimulen el comportamiento hacia los nuevos valores.
- Hay que crear relatos, símbolos y rituales, para reemplazar los existentes.
- Las normas y reglamentos implícitos se deberían reemplazar por normas explícitas que deben cumplirse al pie de la letra.
- Importantísimo: lograr la participación de los empleados, logrando un óptimo nivel de confianza entre los empleados.

Conclusión

Sin duda un proceso de fusión es concebido como un acuerdo de gran envergadura para las empresas, es un proceso difícil, complejo, que requiere de una gran voluntad para llevarlo a cabo con éxito. Requiere que se integren operativamente los procesos, además de sobrellevar lo que significa para el personal este proceso de cambio que sin duda lo afectará en algún sentido.

Debemos recordar que el recurso humano es un activo fundamental para cualquier empresa, que uno cuando se fusiona o adquiere una empresa, compra los clientes y sobre todo la capacidad del personal.

Pero, ¿qué hacemos para reducir esta ansiedad e incertidumbre que genera cualquier cambio significativo? . La forma de actuar de acuerdo a lo estudiado es a través de la comunicación, es vital que las personas entiendan que estos procesos son beneficiosos tanto para la empresa como para ellos, es decir, la empresa como un todo vale más, esto implica alinear los intereses directivos con el de las personas.

Todos estos procesos dejan gente en el camino, lo importante ,según un ejecutivo del Grupo Santander, no es ser mezquino a la hora de desvincular a parte del personal, esto considerando que los beneficios obtenidos con el acuerdo son significativos en la mayoría de las fusiones.

Desde el punto de vista de la cultura organizacional, debemos afirmar lo siguiente: primero que la cultura afecta el desempeño de una empresa y segundo, es la necesidad del cambio de

cultura, producto de las condiciones del entorno. claramente estos hechos van a repercutir en el estado futuro de la compañía, éstas deben ser capaces de liderar este proceso de cambio hacia los nuevos valores corporativos reinantes. Como ya estudiamos en cualquier proceso de cambio duradero, lo relevante es la comunicación y participación de las partes involucradas.

Bibliografía

STEPHEN ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Werther Davis Administración de Personal y Recursos Humanos.

Dave Ulrich Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados.

Alejandra Radozwillinger, , Alicia Torres Vazquez, Marcelo Ubeda Fusión Organizacional

Fusiones: ¿trauma asegurado?, Pablo Obregón Castro, Economía y Negocios Diario El Mercurio.

Revista Nueva Economía, “Los empleados deciden el éxito de las fusiones”1999/ Número1

Revista Gestión del Conocimiento artículo: El Desarrollo de una Cultura Organizacional
[www. Gestión del conocimiento.com](http://www.Gestión.del.conocimiento.com).