

UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Economía y Administración

“NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

EN LA FUSION SANTANDER SANTIAGO”

Seminario para optar al título de

Ingeniero Comercial

Mención Administración

INTEGRATES:

María Francisca Leberthon Valenzuela

Nicolás Ignacio Pérez Lobos

PROFESOR GUIA:

José Antonio Muga Naredo

SANTIAGO, JULIO 2003

INDICE

INTRODUCCION

En las últimas décadas, el ambiente competitivo existente en la mayoría de las industrias se ha hecho cada vez más agresivo, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de tomar importantes decisiones estratégicas que le permitan así, mantener y aumentar su posición competitiva. Para lograrlo, empresas han escogido por las “*fusiones y/o adquisiciones*”, es decir, optan por unirse con otras organizaciones con el propósito central de obtener sinergias entre los procesos.

Durante el año 2002, Chile registró una caída del 31% en los montos involucrados en fusiones y adquisiciones de empresas chilenas, éstos correspondieron a US\$ 2.991 millones. El 70% de este monto se debió a las dos operaciones más importantes que se realizaron durante este año: el traspaso de la propiedad de la minera Disputada de Las Condes desde la norteamericana Exxon a la británica Anglo American y la venta de la participación accionaria del Banco Santiago por parte del Banco Central al grupo Santander Central Hispano. El resto se divide en algunas transacciones de tamaño medio y otras marginales.

Las razones que motivan a las empresas a considerar a las *fusiones o adquisiciones* entre sus estrategias son numerosas y variadas. Sin embargo, son reconocidas como un proyecto viable en la medida que se cumpla su objetivo final, es decir, lograr aumentar el valor de mercado de la empresa, a través de economías de ámbito y escala alcanzadas gracias a un efecto sinérgico.

En consecuencia, las empresas que consiguen el éxito no sólo generan valor, sino también logran desarrollar una combinación tal, entre capacidades y habilidades específicas, que les permiten obtener ventajas competitivas. Sin embargo, este éxito puede verse amenazado cuando las organizaciones descuiden los problemas de administración de personal surgidos durante el desarrollo del proceso, por ser considerados como parte de los activos físicos y no como colaboradores de la empresa.

Por lo antes expuesto, el factor humano es un elemento clave para el éxito de las *fusiones* y *adquisiciones* de empresas, especialmente aquellas del sector bancario y financiero. En efecto, dos tercios de las fusiones no alcanzan sus objetivos, a pesar de las frecuentes pérdidas de trabajo masivas y la reestructuración organizativa que éstas conllevan, puesto que a menudo, se subestiman las dificultades que se plantean para lograr una unión adecuada de los aspectos culturales y otros factores humanos en la integración de las empresas fusionadas.

Por lo tanto, cuando se realiza un proceso de integración de empresas es importante tener en consideración los cambios que ésta involucra, los cuales no sólo tienen relación con los aspectos financieros u económicos, como la rentabilidad posterior a la combinación, sino también es relevante considerar los cambios que conlleva la integración de miembros de diferentes organizaciones, los cuales deben complementarse de manera tal que puedan cumplir los objetivos estratégicos que la empresa adquirente está persiguiendo. Es claro que un proceso de *fusión o adquisición* es difícil y complejo, por lo que el recurso humano debiera ser un elemento de contribución al proceso, ya que puede tener repercusiones en una mayor eficiencia y rentabilidad de la empresa.

Dado lo anterior, el propósito de esta tesis es analizar perspectivas de las *fusiones* y *adquisiciones* poco desarrolladas, las cuales se alejan de los típicos y convencionales aspectos financieros o económicos estudiados por la mayoría, los cuales tienen algún valor para la organización, en el sentido de que sin su merecida revisión pueden provocar que la estrategia adoptada no obtenga los resultados esperados.

Entonces, trataremos de analizar el inevitable choque que ocurrirá entre las diferentes culturas de las organizaciones que son partícipes de un programa tan complejo y su importancia en la organización, como uno de los factores claves para el logro de los objetivos estratégicos. Por lo anterior, es esencial que el personal involucrado logre asimilar y adaptarse a la manera diferente de hacer las cosas, de comunicar, de interactuar, de relacionarse al interior y con el entorno, las relaciones entre directivos y empleados, con el propósito de integrar eficientemente las culturas corporativas de ambas empresas, ya que es un pilar importante para alcanzar el éxito.

La primera parte de esta tesis está dedicada a presentar un marco conceptual que describirá a las *fusiones*, el cual incluirá definiciones, tipos, formas, factores de éxito y fracaso, además de presentar un modelo que incorpora elementos relacionados a recursos humanos. Lo anterior será complementado con aspectos teóricos referentes a la cultura organizacional, siendo ésta uno de los factores relevantes que deben considerarse para mejorar las probabilidades de éxito en un proceso de esta envergadura. En este caso, se incluirán conceptos, elementos, niveles, tipos, además de presentar un modelo que generaliza brevemente que sucede antes, durante y después de ocurrido este proceso de cambio.

Posteriormente, nos centraremos en evaluar que sucede entre la cultura organizacional de las empresas sometidas a una *fusión*, cuál es su relevancia durante el transcurso de este cambio, de manera de lograr una integración de los procesos y de las personas, que colaboren en alcanzar la razón central que motivó tal estrategia, de manera que sean una contribución fundamental y no una problemática que interfiera en el éxito del proceso; ya que sin duda las repercusiones de un mal manejo de recursos humanos hacen que la comprensión no sea la óptima y, por ende, los resultados no sean los deseados.

Para evaluar lo anterior se incorporará un estudio efectuado a dos instituciones financieras, que en la actualidad están viviendo la experiencia de ser partícipes de una fusión, nos referimos a la adquisición del Banco Santiago por parte del Banco Santander. Dentro de este análisis se hará una investigación de ambas organizaciones antes de ejecutarse esta compra. Para luego, continuar con la incorporación de los aspectos centrales que corresponden a los objetivos de esta tesis, es decir, referirnos a cómo estas instituciones viven el proceso de integración cultural y la importancia que le otorgan al recurso humano para la efectividad de esta estrategia de cambio.

I. MARCO TEORICO

1. FUSIONES

Se está haciendo cada vez más común, que empresas recurran a fusiones y adquisiciones para mantener y fortalecer su posición en el mercado. Muchos la consideran una práctica relativamente rápida y eficiente que permite ampliar e incorporar nuevas tecnologías. Sin embargo, el éxito no es de ninguna manera algo garantizado. Al contrario, la mayoría de estas empresas carece de metas y objetivos claros.

Si bien algunos de los fracasos los pueden explicar factores financieros y de situaciones propias del mercado en el cual se están desarrollando, otros se deben a problemas relacionados con la gestión interna entre las organizaciones involucradas, específicamente nos referimos a aquello relacionado con el personal. Por lo tanto, se hace necesario que las empresas aborden los problemas y actividades de recursos humanos durante sus actividades de fusión o adquisición, ya que puede realizar un verdadero aporte al éxito de una fusión en conjunto con los gerentes directivos y los empleados.

1.1 Concepto de fusiones.

Las fusiones y adquisiciones se pueden analizar desde diversos puntos de vista:

Contablemente una fusión es un tipo de combinación de negocios, es la operación de reunir empresas separadas en una sola entidad económica, como resultado de la unión de intereses o que una empresa obtenga el control sobre los activos netos u operaciones de otra empresa.

Jurídicamente una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes, por el que se comprometen a unir sus patrimonios y formar una nueva sociedad.

La única diferencia entre ambas modalidades es que en la primera, la transmisión patrimonial se realiza a una sociedad nueva creada a partir de las fusionadas, mientras que en la segunda, dicha transmisión se hace a otra sociedad ya existente.

El efecto de la fusión, en cualquiera de sus dos modalidades, es que los socios de todas las sociedades involucradas serán socios de la nueva sociedad o de la sociedad absorbente. Debido a que la fusión no implica la liquidación de las sociedades, los socios no recibirán los bienes o dinero que sus acciones o aportes representen, sino acciones nuevas a cambio de las existentes antes de la fusión.

Económicamente, las fusiones pueden verse como la forma más pura y elevada de alianzas empresariales, dado que las compañías crean una nueva entidad económica a partir de una unión absoluta, en la que los impulsores desaparecen al quedar incluidos en la nueva estructura societaria.

En resumen, una *fusión* es la reunión de dos o más empresas jurídicamente independientes en una sola, bien sea que una es absorbida por otra o que sean fundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y, esta última, hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades involucradas

Adquisición, es otra modalidad de control de una empresa, sin necesidad de mezclar los patrimonios de las involucradas. Consiste en poseer la mayoría de las acciones de la empresa que se pretende controlar. El proceso de adquisición puede ser total (100% del paquete accionario) o parcial.

Una adquisición se parece más a una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.

Mientras en una fusión puede surgir una nueva entidad que abarca a las empresas involucradas, en una adquisición la empresa adquirida se convierte en subsidiaria de la adquirente.

Una toma de control es similar a una adquisición, y también implica que la compañía adquirente es mucho más grande que la adquirida. Cuando por el contrario, la empresa adquirida es más grande que la adquirente, la adquisición se denomina toma de control invertida.

1.2 Tipos de fusiones.

Fusión por *Creación*: ocurre cuando se crea una nueva sociedad a partir de dos o más existentes en el mercado. Ambas desaparecerán, ya que traspasan sus respectivos patrimonios sociales a la nueva sociedad que nace, haciéndose ésta cargo de los derechos y obligaciones de aquella. En conclusión, consiste en que dos o más compañías se unen para constituir una nueva.

Fusión por *Absorción*: una o varias compañías desaparecen jurídicamente aportando su activo a otra ya constituida, formando así una nueva empresa. Así, la compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuye a los accionistas de las compañías anexadas.

1.3 Formas de fusionarse.

Fusión *Horizontal*: se da entre dos sociedades que compiten en una misma rama del comercio. Entonces, el objetivo central que incentiva a las empresas involucradas es la de lograr economías de escala y de ámbito, producto de la utilización de la misma línea de negocios. También, tienen por objetivo, lograr una mayor concentración en la industria, reduciendo así el número de empresas rivales, lo cual aporta rentabilidad a la compañía consolidada.

Fusión *Vertical*: una de las compañías es cliente de la otra en una rama del comercio en que es proveedora. El comprador se expande hacia atrás, es decir hacia la fuente de materias primas, o hacia delante, en dirección al consumidor final. Esta estrategia se da entre empresas que tienen diferentes etapas en las operaciones productivas y, su principal objetivo es la reducción de los costos operativos para mantener los márgenes de beneficios, a través del control sobre toda la cadena productiva.

Fusión Conglomerada: ocurre cuando se juntan diferentes empresas cuyas líneas de negocios no tienen relación. Esta forma se da entre empresas en las cuales es posible compartir una unidad estratégica de negocios, servicios centrales o producción, a pesar de que entre éstas no exista similitud en sus procesos productivos.

Las principales razones para implementar esta forma de fusión son tres: asignar recursos a proyectos con alta rentabilidad, obtener sinergia operacional y financiera para lograr menores costos de transacción en los endeudamientos y, finalmente, la formación de mercados de capitales internos para obtener mejor información.

Fusiones de *Diversificación*: como indica su nombre, son fusiones en que todas las variantes son distintas y dispares en cuanto a mercado, producción y distribución. Su finalidad es diversificar riesgos y pérdidas globales que se darían con una coyuntura desfavorable.

Fusiones *No Deseadas*: no siempre la línea de conducta es de pleno acuerdo y satisfacción de ambas partes. En ocasiones alguna de ellas no está dispuesta a vender, ni tan sólo a negociar, mientras que la otra parte está dispuesta a recurrir a cualquier recurso lícito de compra, como ser la oferta pública de adquisición (O.P.A.).

1.4 Objetivo final de las fusiones: Sinergia.

Cuando una empresa adquiere a otra o cuando dos empresas se fusionan, el objetivo final es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma totalmente independiente. Cuando ésto ocurre se dice que se ha producido un *efecto sinérgico*. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, y presupone que “los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas”.

Puede haber sinergia en comercialización, finanzas, operaciones y recursos humanos. Por ejemplo, hay sinergias en el área *comercial* cuando un equipo de ventas puede vender una gama de productos más amplia que la actual, contar con una red de distribución más extensa, o lograr una mejor cobertura geográfica.

Existe sinergia *financiera* cuando la empresa resultante de la combinación logra un ratio de endeudamiento inferior al ratio de alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad.

Las sinergias *operacionales* son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas. Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

De sinergias en *recursos humanos* se habla con menos frecuencia, pero son muy importantes en algunas áreas tecnológicas que sufren escasez de mano de obra. Tal es el caso de dos empresas, cada una de ellas en posesión de la capacidad técnica que la otra necesita, entonces pueden elegir entre robarse mutuamente sus talentos o fusionarse para compartirlos.

La sinergia, muchas veces es algo que hay que descubrir y comprobar después de la actuación de las empresas, ya que no se produce automáticamente, sino que es algo que debe ser alimentado para que se convierta en realidad y así poder complementar los puntos débiles de una empresa con los fuertes de la otra.

1.5 Éxito y fracaso de las fusiones.

Con el aumento en la necesidad de realizar fusiones y adquisiciones, la creciente base de experiencia, podría parecer que estas operaciones implicarían mayores probabilidades de éxito que de fracaso. Sin embargo, la realidad nos señala que la premisa anterior no es siempre cierta, ya que la gran mayoría de éstas terminan en pérdidas.

Lo anterior nos motiva a preguntarnos: ¿Por qué las Fusiones fracasan?. Claramente, pueden ser muchas y variadas las razones, sin embargo, entre las más comunes destacan las expectativas poco realista, que la estrategia se haya diseñado a la rápida y, por consiguiente, esté mal planificada o mal ejecutada. Es posible que se pierdan talentos o que se administren en forma equivocada. Quizás se requiera de un grado de sinergia imposible para lograr el éxito y que se hayan subestimado los costos de la transición. Talvés no se

tuvieron en cuenta los choques de cultura entre las dos empresas. Puede que la fusión lleve a los ejecutivos a distraerse del negocio básico en un momento crucial. De todos estos motivos de fracaso, los que se mencionan con mayor frecuencia son el choque, las brechas o la incompatibilidad entre culturas y la pérdida de talentos.

Hay casos en que se piensa que las dos culturas de las empresas fusionadas se pueden combinar de manera relativamente sencilla. Ocurre también, que los gerentes no se dan cuenta de las implicancias de las diferencias culturales, optando por focalizarse en las sinergias operacionales y comerciales con la esperanza de que el tema de la cultura se resuelva solo.

A la inversa, entre los motivos para lograr el éxito se cuentan el liderazgo, las metas claras, la debida diligencia en temas centrales y anexos, un equipo de fusión y adquisición bien administrado, una temprana conclusión de la planificación de las etapas para la combinación, la conservación de talentos esenciales y una amplia comunicación. Por lo tanto, si bien existen muchos factores para el éxito o fracaso, alguno de los más importantes se relacionan directamente con la administración del personal.

1.6 Modelo de las Tres Etapas.

Es poco frecuente que se analicen y se consideren, con la real connotación que se debiera, aquellos aspectos que tienen directa relación con recursos humanos. Éste, al igual que otras áreas de la organización tienen un importante aporte al proceso de fusión o adquisición, según sea el caso, de manera tal que la experiencia indica un modelo para las actividades de esta índole, el cual involucra tres etapas:

1. Combinación Previa:

- Existen múltiples aspectos relacionados con los recursos humanos en la primera etapa de las actividades de una fusión y adquisición, de los cuales destacan:
- Identificación de motivos para llevar a cabo una fusión.
- Creación de un equipo de fusión y adquisición; nombramiento de un líder.
- Búsqueda de posibles socios.

- Selección del socio.
- Planificación para administrar el proceso.
- Planificación para aprender el proceso.

2. Integración de las Empresas:

Al margen de cual sea el área de fracaso o debilidad, cuando se produce una mala integración, cae la productividad o la satisfacción en el trabajo, y los empleados comienzan a sentir que a los gerentes les preocupa más los estados financieros que la calidad de los productos o las personas. Por lo tanto, es importante considerar aspectos relacionados con recursos humanos en esta etapa, los cuales son:

- Selección de gerentes de integración.
- Diseño/implementación de equipo.
- Creación de estructuras/estrategias/liderazgo.
- Conservación de empleados.
- Motivación de empleados.
- Administración de procesos de cambio.
- Comunicación con inversionistas de la empresa y participación de éstos.
- Decisión sobre políticas y prácticas de recursos humanos.

3. Solidificación y Evaluación:

A medida que la combinación adquiere forma, se enfrenta a problemas de reajuste, solidificación y sintonización precisa. Es por ésto que los aspectos de recursos humanos a considerar son:

- Solidificación del liderazgo y la dotación de personal
- Evaluación de estrategias y estructura.
- Evaluación de la cultura.
- Evaluación de políticas y prácticas de recursos humanos.

- Evaluación de las inquietudes de los inversionistas de la empresa.
- Aprendizaje del proceso.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se explicó en el punto anterior, un factor que debiera considerarse relevante para lograr el éxito de una fusión o adquisición, es aquello relacionado con recursos humanos y, principalmente, los aspectos relacionados con el personal dentro del proceso propiamente tal.

Cuando estamos en presencia de una fusión o adquisición es importantísimo considerar, analizar, ver las diferencias y similitudes entre las culturas de las empresas que se juntarán, con el fin de que la nueva que surja se mezcle de óptima forma con los integrantes de la fusión.

2.1 Definición del concepto de cultura organizacional.

Stephen P. Robbins define cultura organizacional de la siguiente manera:

“Se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”.

Además, el autor identifica siete características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional, éstas son:

- *Innovación y toma de riesgos*: el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- *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 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.

Por su parte, Edgar Schein, nos da otra definición:

“El concepto de cultura organizacional es el término de un modelo dinámico que permite dar los argumentos necesarios para un buen funcionamiento y gestión de la organización. La cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellos operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y que han sido aprendidas como respuesta a los problemas de subsistencias en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”.

El autor Daniel R. Denison, señala lo siguiente:

“La cultura se refiere a los valores, creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro”.

Tomando en cuenta las definiciones propuestas por los autores, podemos concluir de manera más global y concreta que la cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas. Esta debe ser compartida en mayor o menor grado por todos los miembros, además de ser aprendida y aceptada por los nuevos integrantes, con el fin de ser integrados en el servicio de la firma.

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conductas: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su

forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo.

En resumen, la cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. Además, es parte innata de aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo. La ignorancia de la cultura es propia de los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución.

2.2 Formación de la cultura organizacional.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente. Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura siendo esta transformación procesal.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

Schein apunta que la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos. Para que estos puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea:

- Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
- Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
- Alguna forma de establecer autoridad, poder, status, propiedad y otros recursos.
- Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que

en general es llamado clima o estilo.

- Criterios de recompensas y punitivos.

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos quienes definen la forma de actuar de la empresa delante de los variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además establecen patrones referentes a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores imprimen su visión de mundo a la visión que tendrá la empresa en el futuro.

La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización, crean la conciencia de la organización y definen el papel que ésta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Por otro lado, es importante admitir que si bien una cultura organizacional tiene propiedades comunes una vez formada, no significa que no existan subculturas dentro de ella.

Una cultura *dominante* expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de ésta, nos referimos a la cultura organizacional, la cual le da a la empresa su personalidad distintiva.

Las *subculturas* son miniculturas dentro de una organización, que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica. Estas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que los miembros experimentan.

2.3 Elementos de la cultura organizacional.

Los diversos elementos formadores de la cultura proveen a los funcionarios una interpretación de la realidad y sus significados son aceptados como algo “natural”, siendo recordados automáticamente entre las personas.

Valores:

Los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo. A partir de los valores 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 áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de influir en la percepción. Las personas ingresan a una empresa con ideas que involucran valores, es decir, la interpretación de lo correcto e incorrecto.

Ritos y Ceremonias:

Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la empresa. Son secuencias repetidas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican para ciertas situaciones específicas quienes son las personas imprescindibles. En sus manifestaciones ordinarias muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. Suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la organización representa.

Historias y mitos:

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que otorga una guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía organizacional. Dentro de estas historias podemos encontrar narraciones acerca de los fundadores, reacciones a errores pasados, reubicación de empleados, entre otros.

Tabúes:

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Héroes:

Representan los valores de la cultura y como tales, proporcionan patrones tangibles de papeles que deben desempeñar los miembros de la organización. Algunos héroes son natos, es decir, 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, como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. Nacen y a otros los hacen los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana dentro de la organización

Comunicación:

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal es aquella dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

La comunicación es necesaria, tanto en la creación de la cultura como en su transmisión y consolidación.

2.4 Niveles de la cultura organizacional.

Primer Nivel

Corresponde a los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia.

Segundo Nivel

Aquí la cultura se expresa en forma de valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros- claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel, es que él puede mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Tercer Nivel

Este nivel corresponde al más profundo de todos y se caracteriza por las percepciones, sentimientos, naturaleza moral y pensamientos que se han moldeado según patrones comunes en toda la organización. Son características invisibles o más bien preconscientes dentro de cualquier empresa.

2.5 Tipos de cultura organizacional.

Se distinguen cuatro tipos de cultura en las organizaciones, éstas corresponden a:

- Cultura orientada al poder:

Esta se esfuerza por dominar todo lo que le rodea y por vencer toda oposición. No quiere estar sujeta a ninguna ley o poder interno. Quienes detentan el poder dentro de la

organización procuran mantener un control absoluto sobre sus subordinados. Busca extender su control a expensas de los demás, a menudo explotando a culturas más débiles.

Este tipo de cultura posee un evidente desprecio de los valores humanos y del bienestar general. Sin embargo, existe una forma más suave de orientar una cultura hacia el poder que se descubre a menudo en las empresas que se han establecido hace tiempo, especialmente en aquellas con una larga tradición familiar.

- Cultura orientada a los roles:

Esta aspira a ser lo más racional y ordenada posible. En contraste con la autocracia de la cultura orientada al poder, en la orientada a los roles existe una preocupación por la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. Se sigue cargando el acento sobre la jerarquía y el status, pero queda moderado por el respeto a la legitimidad y legalidad.

En la cultura orientada a los roles es grande la posibilidad de predecir el comportamiento y, además, se tiende a valorar mucho más la respuesta correcta que la eficaz.

- Cultura orientada a las tareas:

En este tipo de cultura se da el máximo valor al logro de un objetivo supremo establecido. No es necesario que el objetivo sea económico, ya que puede consistir en ganar una guerra, reformar el gobierno o lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Lo importante es que la estructura, las funciones y las actividades de la organización se valoran todas en función de su contribución a los objetivos.

No hay nada intrínsecamente competitivo en la estructura orientada a las tareas. La estructura de la organización se forma y se cambia para cubrir las necesidades propias de la tarea o trabajo a realizar. Se da mucha importancia a la rapidez y flexibilidad de reacción ante los cambios que surjan.

- Cultura orientada a las personas:

A diferencia de lo que ocurre en las otras tres, ésta busca primordialmente atender las necesidades de los miembros. La cultura constituye en sí misma un instrumento mediante el

cual los miembros pueden cumplir las necesidades que de otro modo no podrían satisfacer por sí mismos.

Algunas de ellas tienen una vida muy corta, ya que pierden su razón de ser en cuanto dejan de constituir un sistema para que sus miembros alcancen sus propios objetivos.

Aquí las funciones se asignan según las preferencias personales y la necesidad de aprender y progresar, para que así nadie haga cosas que sean incongruentes con sus propios objetivos y valores. Además, la carga de las tareas desagradables y poco gratificantes se reparte de un modo equilibrado.

2.6 Importancia de la cultura organizacional.

La cultura es el pegamento social que ayuda a unir a la organización, al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados. Sirve como mecanismo de control y de sensatez, que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización, como por ejemplo:

- Tiene un papel de definición de fronteras.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.

2.7 Cultura organizacional y el cambio.

Sabemos que la cultura organizacional está formada por características relativamente estables y permanentes, lo cual tiende a hacer que ésta sea muy resistente al cambio. La cultura de una empresa tarda mucho tiempo en crearse y una vez formada tiende a perpetuarse.

Las culturas fuertes son especialmente resistentes al cambio, lo cual se da principalmente porque los miembros de la organización se han comprometido fuertemente con ellos. Por lo anterior, en estas organizaciones los cambios culturales deben introducirse con lentitud, pero de modo deliberado. Aun en las condiciones más favorables, los cambios culturales tienen que contemplarse en el curso de varios años, no sólo de semanas o meses.

En la práctica, podemos encontrar situaciones que generan una mayor probabilidad de ocurrencia de un cambio cultural, éstas son:

- Cuando la cultura es débil ésta es más receptiva al cambio, por el contrario cuanto más difundida sea ésta y cuando mayor sea el grado de acuerdo entre los miembros, en relación con sus valores generales, más difícil será el cambio.
- Cuando nos encontramos con una organización joven, menos asimilada está la cultura entre los miembros de ésta. Es por esto, que es más simple que los gerentes transmitan nuevos valores en este tipo de organizaciones que en otras más maduras.
- La presencia de una situación especial, y algunas veces inesperadas puede poner en duda la conveniencia de la cultura actual. Ejemplos de éstas pueden ser: pérdida de un cliente importante, pérdida financiera inesperada, adopción de una innovación tecnológica importante, fusión o adquisición, entre otras.

Para llevar a cabo un cambio cultural es necesario descongelar la cultura actual. No es probable que un acto por si solo tenga el impacto para descongelar algo tan arraigado. Es por esto, que es necesario aplicar una estrategia completa y coordinada a fin de administrar el cambio cultural.

El *primer paso* de esta estrategia consiste en realizar un análisis cultural, el cual debe incluir una evaluación de la cultura actual, una comparación de ésta última con la cultura que se desea introducir, y por último, un análisis detallado de la brecha entre ambas con el fin de identificar los elementos culturales que deberán ser modificados.

Un *segundo paso* que debe ser considerado es en torno a los empleados, en forma concreta, en caso de ocurrir alguna crisis que haga necesario un cambio en la cultura. Los gerentes deben hacer más “visible” esta situación, con el fin de aclarar a los empleados que la

supervivencia de la organización estará amenazada verdaderamente si no se introduce un cambio. Así, aunque estemos en presencia de una cultura fuerte, los miembros responderán.

Luego, se hace necesaria la designación de un nuevo ejecutivo que actúe como líder, más aún, es importante implantar un nuevo liderazgo, el cual plantee un nuevo modelo de roles y nuevos estándares de comportamiento. Por otro lado, este gerente debe presentar su nueva visión de la organización, además de dejar en los puestos administrativos a personas claves y leales a ésta.

El *cuarto paso* para desarrollar esta estrategia consiste en poner en marcha el proceso de reorganización. Aquí puede darse la creación de nuevas unidades, la combinación de algunas y la eliminación de otras; las cuales nos muestran concretamente que la gerencia está decidida a orientar a la organización por nuevos horizontes. Una manera de llevar a cabo esta reorganización, es con la llegada de nuevos empleados que no estén contaminados con la cultura original, para que así se obtengan puntos de vista más novedosos.

Por último, es necesario transformar los relatos y rituales de la organización con el fin de transmitir a los miembros los nuevos valores y visión. Por otro lado, es también oportuno modificar los procesos de selección, socialización, evaluación y recompensa, para que éstos respalden los nuevos valores.

Es importante recalcar que el modelo anterior no garantiza el éxito del cambio cultural, en parte porque es difícil hacer que los miembros de la organización se deshagan de los valores que tienen arraigados, los cuales les han dado buenos resultados en el pasado. También, debemos tener en claro que el cambio, cuando se lleva a cabo, generalmente es lento. Es por esto, que los gerentes deben tener paciencia y además deben estar continuamente alerta para impedir cualquier regresión a las prácticas y tradiciones antiguas, tan internalizadas por los miembros de la organización.

Por lo tanto, un cambio cultural producto de una fusión o adquisición se hace cada vez más recurrente en las sociedades actuales, la cual motiva a que las empresas involucradas se preocupen por analizar no sólo aspectos financieros o económicos, sino que también es

fundamental que consideren en su estrategia aspectos relacionados con los miembros de la organización, más específicamente en sus valores y prácticas, lo cual sin lugar a duda tiene directa implicancia en el éxito o fracaso de la fusión.

3. MODELO

Toda organización, independiente de la industria a la cual pertenezca, que planee un proceso fusionario es importante que considere algunos aspectos generales antes, durante y después de llevada a cabo la fusión; los cuales son de gran ayuda para llevar a cabo con éxito tal complejo proceso.

Condiciones Previas:

En primer lugar debemos tener un *motivo* para estar interesados en realizar una fusión. Entre éstos destacan, la búsqueda de economías de escala o de ventajas monopólicas; en el primer caso son una expresión del proceso de integración horizontal o vertical entre empresas independientes, que buscan una mayor eficiencia en sus procesos productivos; en el segundo caso, puede considerarse como una forma de control de los mercados más profunda y orgánica que la formación de cárteles.

Otros motivos que incentivan a realizar fusiones son: acceder a más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa, ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, y alcanzar la dimensión necesaria para competir en un mercado, bien sea nacional o internacional, penetrar en mercados externos o aumentar el grado de penetración, entre otras ventajas.

Por otro lado, es una condición necesaria contar con los recursos para llevar a cabo la fusión, es por esto que se requiere evaluar la situación económica-financiera de cada una de las instituciones.

Por último, en esta fase, notamos la importancia de no enfrentar una fusión sin haber planificado y coordinado las actividades necesarias para llevarla a cabo. Se debe contar con

la información necesaria para hacer la fusión, ya que el hecho de no tenerla, puede arrojar soluciones ineficientes a la entidad que busca fusionarse.

Proceso de Fusión:

En primer lugar está la Negociación. Esta fase consta de la interacción de los principales socios, para llegar a acuerdos y establecer un marco formal que contenga todos los aspectos relevantes que deben ser considerados en un proceso de fusión.

Se pueden dar dos situaciones, un primer caso es una relación “*amistosa*” entre las involucradas, es decir, ambas partes se encuentran de acuerdo con llevar a cabo lo tratado. En este caso se crea un ambiente favorable para el diálogo, llegando a un convenio sobre aquellos temas en los que coincidían y en los que existían algunas diferencias. Una segunda situación, se da en el caso que las partes involucradas no se pongan de acuerdo, es decir, la empresa adquirida está rehuía a aceptar los efectos e implicancias de dicha fusión. Esta negociación, sería catalogada como “*agresiva*”.

La segunda etapa, es la de Transición. Aquí se observa que el objetivo es crear un clima propicio para el cambio, establecer las condiciones previas para el éxito, definir el papel de quienes llevarían a cabo el proceso y manejar las diferencias culturales. Los aspectos claves para llevar adelante una transición eficaz son el manejo de la información y la definición de mecanismos de comunicación eficientes.

Luego tenemos la Integración, durante la cual se ejecutan los cambios en la estructura, recursos humanos, y cultura, considerados necesarios para el logro de las sinergias que se obtendrían a partir de la fusión. En este punto, debemos recordar que cuando se lleva a cabo una fusión, surge una nueva cultura organizacional, por lo cual es tarea de los gerentes inculcar y realizar un seguimiento de las conductas del personal, controlando productividad y motivando.

Resultados:

En el caso de realizarse una *fusión* se obtiene una *nueva* cultura, la cual tiene elementos propios de cada empresa involucrada, sin embargo predominaran aquellos de la

“adquirente”. Por otro lado, en el caso de efectuarse una *adquisición*, las culturas propias de cada empresa no se ven afectadas y siguen funcionando de manera independiente.

Entre los *resultados favorables* que puede traer una fusión destacan:

- Mayor rentabilidad, porque los instrumentos de producción son más convenientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos.
- Mejor calidad de los servicios que ofrece a los clientes.
- Mayor captación de clientes.
- La compañía adquirida se convierte en una sociedad más sólida.
- Genera competencia dentro del mercado financiero.

Entre los resultados desfavorables, destacamos:

- Despidos Masivos.
- Pueden suponer ciertos riesgos e inconvenientes, sobretodo cuando se fusionan empresas no activas y empresas activas, ya que podrían aumentar las dificultades o distorsiones anteriores en lugar de reducirse.
- La fusión de hecho puede crear monopolios y oligopolios.
- La fusión debe ser bien informada a los terceros para evitar pánicos o confusiones.
- Las fusiones improvisadas, mal concebidas o ejecutadas, pueden favorecer el alza de los precios del producto y hasta disminuir la calidad de los bienes producidos.

II. HIPÓTESIS



Cuando las organizaciones se exponen a un proceso de cambio, ya sea por adquisición o fusión, sin duda ocurrirán una serie de transformaciones que afectarán a ambas instituciones, sin embargo, las magnitudes de tales cambios serán diferentes, dependiendo del caso. Inevitablemente, uno de los cambios a los cuales deberán enfrentarse los miembros de tales organizaciones será el de aceptar y adaptarse a una nueva cultura.

En el caso de una adquisición, ocurre que se mantiene la cultura de la empresa adquirida, ya que sólo se hace un traspaso de propiedad. Por el contrario, al producirse una fusión va a surgir una nueva cultura, la cual puede resultar de la mezcla de elementos de ambas organizaciones o tal vez contenga, en su mayoría, elementos de alguna de la partes involucradas.

Dado lo anterior, queremos comprobar el hecho de que cuando dos instituciones son partícipes de una fusión, la cultura resultante de tal proceso, tiene más elementos o puntos en común con la cultura de la organización que actuó como adquirente.

Por otro lado, la cultura organizacional tarda bastante tiempo en crearse y una vez formada tiende, por lo general, a perpetuarse luego que fuese internalizada en el pensar y actuar de sus integrantes. Esta cultura es muy resistente al cambio, ya que está formada por características relativamente estables y permanentes. Lo anterior, nos lleva a plantearnos que si las culturas independientes de dos instituciones fusionadas eran fuertes y sus principios y esencia estaban plenamente internalizados por sus miembros, entonces la nueva cultura va a tener dificultades en ser comprendida, aceptada y aplicada por los integrantes de la fusión.

Como explicamos anteriormente, las culturas fuertes están más propensas a ser resistentes al cambio. Esto ocurre porque los integrantes de la organización se comprometen más fuertemente con los valores, elementos, ritos y símbolos presentes en la empresa. Creemos que lo planteado es razón importante para plantear que los cambios culturales deben

introducirse con cierta lentitud, para que los miembros de la organización logren adaptarse de una manera más óptima y el cambio no sea tan brusco. Aun en las condiciones más favorables, éstos cambios deberían contemplarse en el transcurso de varios años y no sólo en semanas o meses.

Un proceso de fusión no es algo simple. Es cierto que algunos de los fracasos pueden deberse a insuficiencias financieras y factores propios del mercado en el cual están, sin embargo, otros se deben a problemas relacionados con la gestión interna entre las organizaciones involucradas, particularmente, nos referimos a problemas relacionados con el personal. Por lo tanto, pensamos que es necesario que las organizaciones tomen en cuenta los problemas y actividades de recursos humanos durante los procesos de fusión o adquisición, ya que hacerlo, puede significar un verdadero aporte al éxito de ésta.

Cuando las personas experimentan por segunda vez un suceso, están en cierto modo, más preparadas para enfrentarlo, es decir, adquieren experiencia. Lo anterior ocurre también en las organizaciones, ya que éstas se hacen menos sensibles cuando una situación las afecta nuevamente. Es por ésto que pensamos que empresas que han pasado por un proceso de fusión podrán reaccionar de mejor manera a un nuevo cambio en su estructura.

III. FUSION BANCARIA

1. Aspectos generales.

Una fusión bancaria es la unión de dos o más entidades, bien sea por Creación o Absorción, en beneficio de una nueva sociedad que sustituya a otras ya existentes, o bien se puede decir que es la unión de dos o más patrimonios sociales cuyos titulares desaparecen para dar nacimiento a uno nuevo, o cuando sobrevive un titular éste absorbe el patrimonio de todos y cada uno de los demás; en ambos casos el ente está formado por los mismos socios que constituían los entes anteriores y aquellos reciben nuevos títulos en sustitución de los que poseían.

Las fusiones no constituyen una solución milagrosa frente a las ineficiencias bancarias. Si no existe una confiable solidez en las organizaciones que deseen fusionarse quizás apuntarían sólo a la sumatoria de ineficiencias en una organización que al ser mayor, sería redondamente inmanejable.

Las fusiones resultan convenientes en casos que las entidades exhiban previamente un grado indispensable de salud en sus balances (es decir, no lo maquillen como muchas veces lo han hecho y se ha comprobado), efectiva racionalización de los gastos de transformación, excelente gerencia del riesgo, capacidad para responder apropiadamente con mínimos costos y máxima efectividad a los cambios del entorno, solidez patrimonial, calidad del servicio y reducción de costos. Solo entonces pueden llevarse a cabo las fusiones, traducibles en una estructura eficiente que racionalice los costos y aporte beneficios al público ahorrista y a la estabilidad del mercado.

Uno de los propósitos de fusionarse es tratar de disminuir los gastos de transformación (gastos operativos y de personal); ampliar su potencial de negocios sin realizar esfuerzos técnicos adicional, cada vez que la misma contara con un portafolio de servicios ampliado obtenido de la conjunción de los instrumentos de ambas entidades.

Es notable que al fusionarse, se busca mantener la cartera de clientes y a su vez tratar de incorporar a otros. Podemos decir que antes una institución bancaria para lograr captar mayor clientela tenía que tardar años tras años, en cambio con la fusión, puede mejorar este aspecto para atraer a interesados que inviertan en los productos y servicios que ofrecen las instituciones bancarias.

La condición para que una fusión sea atractiva es que los dueños de ambas partes obtengan beneficios. Al integrar dos entidades, el resultado es mayor que la simple suma aritmética; ello porque se realizan economías de escala (se reducen costos al eliminar puestos de trabajo que con la unión ya no son necesarios) y se abre una posibilidad de complementar fortalezas y neutralizar debilidades. El banco fusionado no sólo aumenta su base de capital y tamaño, también su diversificación, avanzando hacia el concepto de banca global y multibanca.

- *Ventajas* de las Fusiones Bancarias:

- Mejora la calidad del Servicio Bancario.
- Bajan los costos de Transformación.
- Bajan los costos de Operación y Producción.
- Solidez y Prestigio en el Mercado Financiero.
- Competitividad en el Mercado Financiero.
- Administración más metódica y fiscalización centralizada.

- *Desventajas* de las Fusiones Bancarias:

- Bajan los Pasivos Laborales (Despidos Masivos)
- Dependiendo como este la Economía del país la Fusión será una buena estrategia.
- Creación de Monopolios y Oligopolios.
- Posible pánico y confusión por parte del público.

- Se pueden perder clientes, si que éstos prefieren estar afiliados a entidades más pequeñas.

2. Fusión Banco Santander-Santiago.

Para el caso específico de la Fusión Santander-Santiago, la unión de ambas entidades se efectuó técnicamente mediante la incorporación del banco Santiago por parte del Santander. La relación de canje aprobada fue de 52,5% de la entidad resultante de la unión para los accionistas del Banco Santiago, y del 47,5% para los del Banco Santander.

Es relevante mencionar que ambos bancos habían participado anteriormente en un proceso de fusión. La primera, se produjo en 1993, cuando el Banco O'Higgins se integró con la sucursal chilena del Banco Central Hispano. Por otro lado, 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 nueva institución, que bajo el nombre de Banco Santiago, pasó a ser la de mayor tamaño en el sistema financiero.

En un comunicado oficial, y tiempo antes de realizarse el proceso de fusión entre el Santander y Santiago, los directorios señalaron lo siguiente: “Resulta altamente conveniente para todos los accionistas, clientes y personal de los dos bancos el proyecto de fusión entre ambas entidades, que conformará uno de los primero grupos financieros latinoamericanos, con una oferta diversificada de productos y servicios a todos los segmentos de clientela, y con mayores capacidades para atender a sus clientes corporativos en su expansión internacional”.

Con la integración de las dos entidades - ambas las más rentables y eficientes del país- se busca crear una organización más competitiva, eficiente, rentable y que agregue valor. Así Chile dispondrá de uno de los primeros y más eficientes grupos financieros latinoamericanos, con mayores capacidades para entregar una oferta diversificada de productos y servicios a todos los segmentos de clientes en el país y la Región.

Como mencionamos anteriormente, para que se lleve a cabo una fusión bancaria es necesario que ambas entidades presenten salud financiera, ya que de no ser así, la unión sólo traería consigo ineficiencias. A continuación, se presentarán cifras de ambos bancos, para tener noción de cómo operaban éstos antes de realizarse el proceso de fusión:

	B. Santiago	B. Santander
N° Sucursales	161	178
N° de cajeros automáticos	594	497
N° de empleados	4251	3519
Colocaciones (% de participación de mercado)	16.1	11.6
Utilidades (a dic. 2002 en millones de \$)	*118.764	*92.093
Cuentas Corrientes (moneda nacional)	*353.732	*311.257
Cuentas Corrientes (moneda extranjera)	*34.554	*35.721
Depósitos y Captaciones (moneda chilena no reajust.)	*993.946	*880.395
Depósitos y Captaciones (moneda chilena reajust.)	*1.144.277	*1.186.613
Depósitos y Captaciones (moneda extranjera)	*439.697	*311.343

* en MM\$

Cuando comenzó la fusión, el banco Santander-Santiago sumaba una participación de mercado cercana al 28% (previo a la fusión el Santander tenía el 11,79% y el Santiago el 16,08%) del total de colocaciones del sistema bancario nacional, transformándose así en el banco con la mayor cuota de mercado y más grande del país, desplazando del primer lugar de la plaza al Banco de Chile que actualmente tiene un 18,6%. Sin embargo, se calcula que al finalizar el proceso fusionario ésta quedará con entre 19% y 22%; lo cual se debe,

principalmente, al cruce de cuentas corrientes de clientes pertenecientes al segmento de la banca corporativa.

Con la fusión operativa, los clientes que venían del Santander así como del Santiago pudieron usar indistintamente las sucursales de ambas entidades para realizar sus trámites.

La entidad fusionada tiene actualmente un total de 347 oficinas, distribuidas en la red Santander, Santiago, Banefe y Santiago Express, las cuales se encuentran a lo largo de todo el país.

El total de las sucursales que el banco fusionado posee en la Región Metropolitana son las siguientes:

Santiago Norte	21
Santiago Centro	30
Santiago Sur	22
Santiago Poniente	4
Santiago Oriente	51

Por otra parte, es importante mencionar que toda fusión implica despidos por la superposición de cargos, es lo habitual; pero cuando se trata de la fusión de dos de los bancos más grandes y rentables del país, las preocupaciones son más grandes. En sus inicios, la planta funcionaria del banco Santander-Santiago sumaba más de 8.000 empleados; cifras puntuales no hay, pero se estima que el número de despidos alcance a las 2.000 personas.

El resultado de esta fusión, no implicó que el nombre de sólo uno de los bancos prevaleciera, ya que la marca de la nueva entidad resultante es “Santander-Santiago”. Esta decisión resulta bastante lógica, ya que la marca “Santander” es reconocida internacionalmente, y por otro lado, “Santiago” es una marca con fuerte presencia en Chile.

IV. METODOLOGIA

Para este estudio elegimos el caso de la fusión entre el Banco Santiago y el Banco Santander. Esta decisión fue tomada, por un lado, porque ambas entidades son líderes indiscutidos en el mercado financiero chileno y, por otro, porque esta unión ha tenido bastante repercusión en los medios y en el interés público.

La investigación que llevamos a cabo fue exploratoria, ya que nuestros objetivos en relación con ésta, eran adquirir conocimientos e ideas sobre la situación en cuestión e identificar las variables relevantes. Este tipo de investigación nos arrojó datos cualitativos los cuales fueron determinantes para validar las hipótesis.

El método elegido para la obtención de datos fue el de “entrevistas en profundidad”, las cuales sirvieron para obtener una idea clara acerca de la verdadera posición del entrevistado. Estas, tuvieron la particularidad de ser estructuradas, ya que contamos con una pauta la cual contenía puntualmente los temas que debían tratarse.

Este método tuvo como principal ventaja el hecho de que permitió una comunicación directa con el entrevistado, lo cual es necesario en el caso de requerir principalmente información cualitativa. Además, este método, dio la posibilidad de que nos entregaran más información y otros datos relevantes para desarrollar nuestro estudio. Quizás la única desventaja fue el poco tiempo disponible que tenían nuestros entrevistados.

La muestra estuvo conformada por 12 personas, de las cuales 6 pertenecían al ex Santander y 6 al ex Santiago, con el fin de lograr que nuestro estudio sea objetivo. El rango de los cargos de éstas personas fue desde ejecutivos de cuentas hasta sub-gerentes. Cabe destacar que las entrevistas fueron realizadas individualmente a cada uno de ellos.

Los resultados obtenidos, se presentarán en el siguiente apartado.

V. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

En esta sección veremos los distintos efectos que tuvo la fusión en la cultura organizacional de este Megabanco. Partiremos analizando las respuestas que dieron los entrevistados acerca de la comparación entre su banco de procedencia y el actual, en diversos aspectos que se detallarán a continuación:

En el *ambiente físico* (primer nivel) encontramos, que por tratarse de dos organizaciones más o menos similares en términos tangibles, no fueron muchos los cambios que experimentaron los miembros. Sin embargo, salió a la luz un elemento que fue destacado por la mayoría de los entrevistados del ex Santiago; éste es el espacio de trabajo, el cual según estos últimos disminuyó notablemente, quedando más estrechos y perdiendo privacidad. Por el contrario, los ex Santander no notaron cambios en este aspecto, ya que los espacios pequeños eran característicos de su empresa original. En lo que notaron cambios éstos últimos fue en el *tema tecnológico*, ya que a pesar de que eran muy parejos ambos bancos, prevalecieron software, aplicaciones y ciertos equipos del Santiago, por que era menos costoso el traspaso en ese sentido que al revés.

Por tratarse de los más importantes bancos del país, tenían varios elementos comunes (no muy diferentes) entre ellos, tales como *el vestuario del personal, los casinos, muebles*, entre otros; los cuales se mantuvieron sin grandes modificaciones para ambas partes. Esto no implicó un cambio importante para los miembros de ambas instituciones.

Es importante destacar que la gráfica del *logo Santander Santiago*, si bien incluye el nombre de ambas marcas comerciales, conserva el color, tipo de letra y símbolo representativo de la entidad adquirente.

Entre los elementos menos tangibles (segundo nivel) que pudimos percatarnos, destacan que el ex Santiago tenía una exagerada preocupación hacia las personas que pertenecían a la organización; junto a la productividad, eran los principales valores que estaban presentes

en ella. Si bien, el ex Santander le daba bastante importancia a la productividad, a las relaciones interpersonales las consideraba en menor escala.

Lo anterior avala que para el banco Santiago las *áreas más importantes* siempre fueron las Comerciales, Recursos Humanos y Tecnología. La primera por la contribución a los resultados, siempre liderando los rankings de la Banca, la segunda por lo expresado anteriormente y la tercera, porque siempre destacaba en nuevos desarrollos y ofertas a los clientes, del punto de vista tecnológico. Por el contrario, para el banco Santander las áreas más importantes fueron las de Riesgo, Comercial y Administración, ya que está preocupado excesivamente por el gasto y el menor costo; además de que son las áreas que van de cara al negocio y, principalmente, a los clientes.

Hasta este punto podemos hacer un nexo entre dos ideas planteadas, ya que podemos relacionar el interés por disminuir costos con la disposición de espacios de trabajo más económicos, lo cual nos indica que se han impuesto las prácticas, con relación a los gastos, del ex Santander.

Otro punto destacable es el *slogan*. Para el Santiago era: “Banco fácil que valora el tiempo del cliente” y para el Santander: “Banco que te ayuda a cumplir tus sueños”. El slogan del banco fusionado es: “Somos *tu banco* y nos interesa resolver tus necesidades de manera eficiente”. Si analizamos esta última frase podemos darnos cuenta que posee la esencia de las dos anteriores, ya que deja en claro la importancia que tiene para la empresa que el cliente logre su cometido de manera rápida. Además, como es sabido, cuando se producen fusiones de grandes instituciones financieras ocurre una fuga de clientes, por lo tanto es importante que éstos se sientan identificados con el nuevo banco, para que continúen siendo parte de éste.

Con relación al *rango y cargo* de los miembros de la organización concluimos, dadas las opiniones de nuestros entrevistados, que éstos no han cambiado. Es decir, integrantes del ex Santiago y el ex Santander que conservaron sus puestos, mantuvieron su rango y “jerarquía” en el Megabanco; lo que varió fueron las tareas específicas que debieron realizar, además del enfoque y las relaciones con sus pares, es decir, estaban insertos en nuevos equipos de trabajo.

La *comunicación* en ambos bancos era similar, se realizaba a través de folletos, revistas, videos e intranet. Posterior a la fusión estos medios de comunicación se mantuvieron, dado que son la manera más usual y eficiente que se usan en la actualidad. Por lo tanto, en este último punto los miembros de la nueva organización no han experimentado mayores diferencias.

En cuanto a los *horarios de entrada y salida* pudimos comprobar que no se han visto afectados, no encontrando mayores cambios al respecto. Esto lo pudimos constatar, ya que la mayoría de nuestros entrevistados no modificaron su rutina diaria de trabajar de lunes a viernes de 8.30 a 18.30 aproximadamente. Ahora, un punto que presentó disgusto en los integrantes del ex Santander, es que en este nuevo Megabanco el tiempo que tienen para almorzar es de sólo 30 minutos; período considerablemente inferior a los 60 minutos que tenían en su antigua empresa. Esta práctica de menor tiempo era característica del ex Santander y fue ésta la que prevaleció luego de la fusión.

Lo que sí es similar rotundamente entre ambas instituciones, y que se mantuvo en el Megabanco, es la ausencia de discriminación en cuanto a sexo, ya que un 55% de los funcionarios que actualmente operan son mujeres. Además, de mantener las jornadas completas que ambas organizaciones tenían.

Con la información obtenida, notamos que la participación y, más aún, el poder de los sindicatos se vió apagado en los primeros meses de la fusión (la cual comenzó el 19 de agosto del 2002) y se ha mantenido hasta estos días, a pesar de que las cosas no están muy claras y existe una generalizada preocupación por su fuente laboral. Además, de creer que ha habido pocas instancias para el diálogo y para negociar sus peticiones.

A parte de lo anterior, los trabajadores enfrentan problemas internos como definir la manera de enfrentar este proceso, ya que hay dirigentes que quieren movilizaciones, mientras que otros prefieren quedarse lo más tranquilo posibles. En forma adicional, existe una competencia entre los sindicatos, ya que de los 9 del Santander y los 5 del Santiago la fusión hará que algunos desaparezcan.

En las instituciones originales, los sindicatos tenían un diferente trato. Si bien, en el Santander existía un mayor número y “presión” por parte de éstos, los directivos del banco daban las instancias para el diálogo y las negociaciones, sin embargo, éstas eran sólo “superficiales”, por decirlo de algún modo. Por su parte, el Santiago tenía menor cantidad de sindicatos, dado que existían espacios para negociaciones colectivas más fructíferas para ambos lados.

En cuanto a las *motivaciones*, punto muy relevante en las organizaciones actuales, notamos que las instituciones originales empleaban diferentes sistemas. Por un lado, en el ex Santiago se realizaban continuamente *actividades extralaborales*, las cuales eran muy enriquecedoras y fomentaban las buenas relaciones entre los trabajadores y el compromiso con el banco. Estas eran variadas y abarcaban desde viajes fuera de la región para asistir a seminarios, hasta fiestas de fin de año. Por otro lado, en el ex Santander no se realizaban actividades extralaborales. El sistema de motivación más fuerte que se empleaba en esta última entidad eran los *bonos*. Estos eran compensaciones trimestrales y de importante cuantía, a diferencia del ex Santiago, que a pesar de que también empleaba este sistema, lo hacía con montos inferiores y se entregaban semestralmente. En el Megabanco Santander-Santiago, prevaleció el sistema de motivación de la empresa adquirente, ya que no hay actividades extralaborales, pero sí un atractivo sistema de bonos trimestrales.

En este punto, cabe destacar, la existencia de un rito del ex banco Santiago. Este es la *celebración de los triunfos*, práctica que consideramos importante al momento de motivar a los trabajadores y que no se realizaba por ningún motivo en el ex Santander, ni tampoco en el nuevo banco fusionado.

Un tema importante a ser considerado, es el que tiene relación con los *tipos de cultura organizacional* que dominaban las entidades antes del proceso de fusión. En el ex Santiago, prevalecía una mezcla entre la cultura orientada a las “*tareas*” y a las “*personas*”. Esto lo comprobamos, por el hecho de que en esta institución se le daba un altísimo valor al logro de los objetivos estratégicos que se planteaban, los cuales abarcaban desde cumplir un mayor posicionamiento en el mercado hasta conseguir metas económicas. Lo anterior, sin embargo, no era posible a toda costa, ya que el logro de estos objetivos no podía pasar a llevar a los miembros. Siempre se dieron oportunidades de fortalecer a los funcionarios; se

creó un programa de orientación al empleado (POE), que comenzó con cajeros y atendedores de público en las sucursales metropolitanas y se extendió a las regionales, abarcando todos los niveles de la organización, con reducciones importantes en las ausencias laborales y licencias. Se tenía especial consideración en los despidos, los cuales debían ser suficientemente argumentados y con menos escritos de advertencias previos a éstos, tratando de no hacerlo en fechas especiales (Navidad, Año Nuevo, Fiestas Patrias, etc.). Para cerrar, se notaba una preocupación por el desarrollo y promoción de sus integrantes.

Por su parte, y luego de un análisis, notamos que el ex Santander presentaba una mezcla entre la cultura orientada a las “*tareas*” y al “*poder*”. Esto lo entendemos en el sentido que esta institución tiene muy marcado el papel de la gerencia, dándole a ésta una gran facultad para imponer sus órdenes y hacer uso de su alta jerarquía. Comprobamos que los despidos eran mucho más frecuentes, el proceso requerido para obtener licencias más burocrático y existía un mayor grado de monitoreo por parte de los altos mandos.

Las anteriores prácticas pretendían que los objetivos estratégicos se cumplieran a toda costa. La estructura, funciones y actividades de la organización se valoraban en función de la contribución a los objetivos.

En la actual organización fusionada predomina el tipo de cultura existente en el ex Santander, con la particularidad de que el poder no es ejercido de manera rauda, ya que se trata de mantener siempre el respeto entre las partes, para lograr un clima adecuado de trabajo. El objetivo principal es que se lleve a cabo todo en orden y lograr las metas establecidas.

De acuerdo a todos los aspectos anteriormente mencionados, notamos que la cultura de este nuevo Megabanco fusionado tiene claramente más puntos en común con la cultura de la empresa adquirente que de la adquirida, es decir, el banco Santander impuso tanto sus valores como su funcionamiento en general, en mayor grado que el banco Santiago.

Cuando ocurre una fusión se puede pensar que surgen dos “alianzas”, cada una integrada por aquellos miembros que aún continúan contratados, de cada una de las entidades originales. En el caso de la fusión de estos bancos, se produjo esta situación.

En un comienzo, el grupo Santander Central Hispano optó por que la *administración* del Megabanco estuviera compuesta por un número similar de gerentes de ambos bancos, es decir, de un total de 30 gerentes, 16 eran del ex Santander y 14 del ex Santiago. Además, el Presidente del banco Santander-Santiago es del ex Santander (Mauricio Larraín) y el Gerente General es del ex Santiago (Fernando Cañas). Como notamos, la idea central era que la nueva “línea de gerentes” estuviera compuesta equitativamente. Sin embargo, con el paso del tiempo comenzaron a producirse luchas internas, en las cuales la gente del Santiago protegía a los del Santiago y lo mismo ocurría con los del Santander. Los trabajadores no se sentían comprometidos con la nueva organización fusionada, sino que aún se sentían ligados a su banco original, lo cual tuvo repercusiones afectando los resultados operativos. Frente a esto, la Alta Gerencia de España debió pensar una solución, la cual consistió en que el Santander tomara el control, producto de que éste tuvo una gestión más exitosa en el pasado. De esta manera, la Alta Gerencia quedó formada en su mayoría por gente del Santander, con una relación aproximada de 11 es a 1, respecto del Santiago; produciendo así un quiebre y un desequilibrio en la organización.

Analizando nuestras entrevistas, nos percatamos que existe un sentimiento generalizado entre las personas del ex Santiago, ya que éstas se sentían poco adaptadas, e incluso, poco valoradas. Además, tienen la sensación de que sus servicios no son importantes y lo que hacían en el pasado no sirve. A pesar de esto, en espacios donde prevalecen en mayoría los de una cultura sobre la otra, como por ejemplo en sucursales del ex Santiago o ex Santander, el ambiente se percibe “tranquilo”. La incompatibilidad se produce cuando se mezcla personal de ambos bancos.

Toda fusión implica *despidos* por la superposición de cargos. Es lo habitual. Pero cuando se trata de la fusión de dos bancos grandes y rentables, las preocupaciones de los empleados toman un carácter público. Esta situación genera un sentimiento de inseguridad en ambas partes, ya que por un lado los ex Santiago pueden ser desvinculados producto de que tienen

menos “poder” en la fusión, y por otro, los ex Santander pueden ser desplazados por gente más talentosa y eficiente del banco adquirido.

En general, el *clima* de la nueva organización se percibe como “bueno”, aunque inevitablemente hay inseguridad y choque entre los miembros de las distintas instituciones, fundamentalmente por la manera diferente de hacer las cosas. Lo anterior se acentúa, en aquellos del ex Santiago, con la salida del grupo de gerentes de este banco.

De acuerdo a las entrevistas, notamos que las culturas de ambas organizaciones eran bastante “fuertes”, ya que los valores centrales de cada una eran sostenidos con intensidad y compartidos ampliamente por los de un mismo banco, además de un gran compromiso hacia éste. Por lo tanto, la influencia en el comportamiento de los miembros es alto, lo que tiene directa implicancia en un rechazo inconsciente hacia la formación de un clima interno agradable y acorde con los valores, creencias, normativas, procesos y actitudes, de la cual son partícipes ambas partes durante este proceso fusionario.

La mayoría de las respuestas, señalaron que la cultura de cada banco estaba fuertemente internalizada por sus miembros. Entonces, los esfuerzos por lograr una integración interna han tenido efectos en un clima organizacional no grato para muchos, ya que existe poca tolerancia al cambio y las reglas impuestas por el banco adquirente son rígidas. Por lo tanto, lograr adaptarse a una nueva manera de trabajar, para los del ex Santiago ha sido difícil de consolidar, ya que se pierde la identidad de aquella institución que fue adquirida.

Para los entrevistados del banco Santiago, los cambios más difíciles han tenido relación con las políticas de riesgo del banco Santander. Estas han sido impuestas de manera substancial, por lo que el negocio se ha visto afectado, y los clientes del banco adquirido también, pues la manera de enfrentar el riesgo era absolutamente distinto entre ellos, pero con resultados similares. Han señalado que de a poco se ha asimilado el cambio, hay mejor manejo, aunque es más difícil concretar negocios para los ejecutivos y agentes del ex Santiago.

Por otro lado, se han implementado nuevos sistemas computacionales para el ingreso de las operaciones, con evaluadores automáticos de riesgo. Lo anterior se ha realizado para lograr

un entendimiento global y establecer los principales factores de cambios realizados por el banco adquirente, dado que éste se preocupaba mayoritariamente de los eventos (negocios), a diferencia del banco Santiago que ponía énfasis en las operaciones; de manera que las prioridades, objetivos y diferencias en materia de llevar a cabo las cosas, inevitablemente producirá choques entre los miembros del Megabanco.

Luego de analizar las entrevistas notamos un punto en el cual hay un desacuerdo entre los ex Santiago y los ex Santander. Este es el *grado o manera en que se han impuesto los cambios* para los integrantes de la fusión. Por un lado, los entrevistados de la empresa adquirida sostienen que la alta dirección no está muy preocupada por suavizar o flexibilizar los cambios, para que así la aceptación y adaptación por parte de éstos sea más factible. Además, afirman que los mandos superiores quieren a la brevedad estabilizar tanto la fusión operativa del 21 de Abril, como los sistemas computacionales corporativos de riesgo y la administración de los medios de pago.

También destacaron la existencia de una alta distribución de espacios físicos, ya que todas los fines de semanas, desde Octubre del 2002, hay continuos cambios de unidades o grupos de personas. Se construye a toda velocidad el edificio frente al corporativo (Bandera 140) y para distracción de todos ellos, está la construcción de un puente entre ambos edificios a la altura del piso 10.

La postura de los integrantes del ex Santander es opuesta a la recién planteada, ya que éstos sostienen que el cambio se ha impuesto de manera flexible, para lograr así un grado óptimo de adaptación. Plantean además, que la cultura de este Megabanco se va a ir dando en la medida que ocurra la apertura, sin ejercer presiones ni imponer rigideces.

Según estos últimos, una fusión es una etapa de cambios inevitables, por lo cual se requiere un plan sólido de comunicación por parte de los jefes, para así informar conscientemente a la gente de todas las modificaciones que ocurrirán en el interior de la organización. Si bien, reconocen la necesidad de estos planes, los del ex Santiago notan una calidad baja en éstos, en comparación con los realizados en su empresa original.

Las organizaciones son por las personas que la conforman, los líderes como tales orientan fuertemente las tendencias de sus grupos, haciendo que los más resistentes al cambio flexibilicen sus posturas, acepten y se sientan comprometidos con los nuevos desafíos.

Hay 3 maneras de enfrentar estos procesos (roles), y no dependen de uno, sino que de la alta administración y sus directrices en el proceso. Estos son:

1. Participando activamente (liderando) en el proceso con una mentalidad de integración, sin descalificar y con humildad de que lo mío no es lo óptimo, sino mejorable u optimizable.
2. Participando activamente, imponiendo lo que trae una de las entidades a fusionar.
3. Siendo un ente pasivo, abierto o no al cambio.

Evidentemente, ambos ex bancos, por su trayectoria en el mercado laboral chileno, vienen con “*cultura de fusiones*”, ya que en el pasado participaron en procesos fusionarios. El banco Santander, en 1996 adquirió al banco Osorno, y en el 2002 al Santiago. Como sabemos, el rol que tuvo en ambos casos fue de activo (punto 2). Por su parte, el banco Santiago en 1997 adquirió al banco O’Higgins y en el 2002 fue adquirido por el Santander. Es decir, en una primera instancia actuó como activo (punto 1) y en una segunda, como pasivo (punto 3). Para los miembros de esta última organización cada uno de los procesos ha sido completamente diferente, ya que por un lado integró las culturas de ambos bancos, y por otro, lo que más se dio fue de acatamiento y adaptabilidad al cambio.

Podemos darnos cuenta que a ambas partes les he servido el hecho de haber participado en procesos fusionarios, pero la experiencia ganada por el Santander es mayor ya que en ambos casos el papel que ha jugado ha sido el mismo (activo), es decir, en las 2 fusiones ha sido el adquirente. Por su parte, la experiencia ganada por el ex Santiago no es de tanta utilidad, ya que primero fue adquirente y después adquirido.

Respecto al *éxito de la fusión*, éste se mide en relación con el impacto en los clientes más que en los miembros que la componen, y desde este punto de vista, las experiencias previas son de gran ayuda, especialmente teniendo claridad en los aspectos claves que causaron ruido en las anteriores experiencias. Por ejemplo, gracias a éstas se pudo tratar anticipadamente el asunto de los números de cuentas de los distintos productos de los

clientes repetidos en ambos bancos (cuentas consolidadas), los clientes repetidos en ambas instituciones y la definición del ejecutivo definitivo en el banco fusionado.

Como se mencionó en el párrafo anterior, los clientes son críticos para lograr el éxito de la empresa, es decir éste a fin de cuentas, depende de los consumidores fieles. Ahora, si el personal que la integra no está conforme con su trabajo, el desagrado desembocará en un clima laboral tenso, lo cual se transmitirá finalmente en una baja calidad de servicio a los clientes, confabulando así al éxito de la entidad.

Las personas son las instituciones, por lo tanto, si el personal se siente valorado, escuchado, compensado, evaluado, respetado, comprendido y perteneciente a un grupo de trabajo con un grato ambiente, los resultados que obtenga esa empresa pueden ser insospechados, dado el alto compromiso al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, nos dimos cuenta de la relevancia que tienen los *recursos humanos* en ambas entidades, sin embargo, los miembros del ex Santiago manifestaron que la preocupación y trato que se daba ahí era mucho más importante que el de la actual organización fusionada. Esto reafirma lo que planteamos en un punto anterior, el cual nos señalaba que el ex Santiago tenía una cultura claramente orientada a las personas, en cambio, el ex Santander, al poder.

Analizando lo que nos dijeron los entrevistados del ex Santander, podemos afirmar que si hay preocupación por el personal y por los recursos humanos, solo que no se hace de manera tan explícita como ocurría en el ex Santiago, es ahí donde radica la diferencia que genera el choque con las personas del banco adquirido. En el Megabanco (y además en el ex Santander) si motivan, pero a través de mejores bonos y no por actividades extralaborales o celebrando los triunfos, las cuales son mucho más cálidas y menos impersonales.

VI. CONCLUSIONES

El primer punto que podemos concluir luego de analizar toda la investigación realizada, es el hecho de que el banco Santander-Santiago sigue el patrón que se da cuando ocurre un proceso fusionario. Este, puntualmente, es el hecho que la nueva cultura contiene más aspectos, elementos y prácticas de la empresa que actuó como adquirente. En el caso de la fusión estudiada, la nueva cultura se asemeja a la que existió en el banco Santander, dado que éste tuvo la ventaja de poder decidir sobre los procesos, sistemas, estrategias, políticas y normativa que, en definitiva, se conservaron en la organización fusionada.

Entre los aspectos destacados de la actual organización, que pertenecían al Santander, los entrevistados mencionaron: la marcada reducción del espacio de trabajo; logo del banco; la estrategia de menores costos; mayor orientación por la productividad y menor por las personas; sistema de motivación basada en bonos y la inexistencia de actividades extralaborales.

Si bien, la esencia de la nueva cultura es la misma que la del ex Santander, hay elementos que, por tratarse de instituciones similares, eran iguales para ambos bancos, por lo tanto permanecieron sin mayores cambios para los miembros del banco fusionado. Entre éstos están: la vestimenta; los horarios de trabajo; la no-discriminación en cuanto al sexo; entre otros.

Además, existen aspectos particulares del ex Santiago, que por el hecho de que eran más eficientes y menos costosos de implementarse en el banco fusionado, fueron conservados y adaptados a éste. El ejemplo más destacado por nuestros entrevistados fueron los software, aplicaciones y sistemas tecnológicos.

Los esfuerzos por integrar las culturas y dar paso a una nueva, mezclando aspectos de ambos bancos, no fue tarea prioritaria de la gerencia fusionada. Quizás lo fue en una primera instancia, pero luego de la reestructuración de la línea de gerentes, en la cual claramente dominaban los del ex Santander, se perdió la posibilidad de que la nueva cultura

tuviera aportes substanciales de la del ex Santiago. En otras palabras, se eliminó la representatividad de la empresa adquirida y no había un contrapeso sólido que hiciera frente a la organización adquirente, para lograr una cultura en base a una integración más equitativa.

A través de nuestra investigación, descubrimos que ambas organizaciones tenían en el pasado culturas organizacionales sumamente fuertes. Esto lo notamos, en una primera instancia, por el hecho que todos los entrevistados del ex Santiago manifestaron en algún grado descontento por la situación actual que se vive en el banco Santander-Santiago. Lo anterior nos indica que ellos tenían su cultura pasada muy internalizada y se sentían comprometidos con su banco. Por su parte, notamos que la cultura del Santander estaba también muy arraigada, prueba de esto es que la gerencia no tuvo mayores intenciones en modificarla, sumado a lo anterior está el hecho de que el banco Santander se formó hace más de 100 años en España y ha logrado gran éxito internacional, lo cual hace aún más fuerte su cultura. Por lo tanto, en las entrevistas con personas provenientes del Santander percibimos un clima de extrema seguridad de que su banco es el mejor y, por ende, el banco fusionado debe continuar con sus enfoques.

Dado lo fuerte que era la cultura organizacional del ex Santiago, lógicamente tuvo y continua teniendo dificultades para los miembros de éste que aún están trabajando en el Megabanco. Esto lo afirmamos, ya que cambiar valores y prácticas abruptamente cuando ya se tiene una base sólida que es substancialmente diferente a la nueva, sin lugar a dudas trae repercusiones. Las entrevistas nos arrojaron descontentos y opiniones de personas con cierto grado de desmotivación por la situación actual.

Un punto bastante importante y que requiere ser considerado, tiene relación con el grado en que ha sido llevado a cabo el cambio en la cultura. En otras palabras, el nivel de flexibilidad o, por el contrario, rigidez con la cual ha actuado la gerencia al momento de imponer los cambios en la organización fusionada. Como vimos en la sección Resultados, hay dos posturas respecto al tema, por un lado los del Santiago sostienen que todo el proceso de aceptación y acatamiento de las nuevas reglas del juego han sido impuestas de manera rígida, dándole poco espacio a la adaptación al personal del ex Santiago. Por su

parte, los del ex Santander, afirman que los cambios se han impuesto de manera holgada y flexible y que las instancias para la adaptación están.

La contrariedad de estas ideas tiene su origen en un problema de percepción. Los miembros del Santiago, por un lado, han vivido una experiencia bastante particular ya que contaban con una cultura muy fuerte que tenían internalizada, la cual debieron cambiar luego de la fusión. Este proceso es bastante duro, por lo cual se sienten con la necesidad de contar con una gran instancia de adaptación, la cual ha existido pero en un grado menor al que éstos requieren. Los miembros del ex Santander, por su parte, como también tiene tan internalizada su cultura, creen que ésta es fácil de asimilar y de llevar, por lo tanto si bien han dado espacios para la adaptación, éstos han sido insuficientes. Lo anterior se debe fundamentalmente a que los de la empresa adquirente han experimentados pocos cambios durante el proceso fusionario y, posiblemente, no han notado la necesidad de un programa de la integración para los otros miembros de la organización que si han tenido fuertes cambios; avalando lo anterior, está el hecho de que el ex Santander tenía una cultura orientada al poder y tareas, donde las personas no era su primera prioridad, como si ocurría en el ex Santiago.

Dado que las fusiones combinan personal con diferentes culturas, encontramos relevante que en este caso puntual se modifiquen los estilos de liderazgo y que se vea afectado el nivel de motivación. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas que les fueron asignadas, por lo tanto requiere trabajar directamente con la gente. Al crear una atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí. La función de liderazgo suele expresarse a través de dos estilos diferentes, el orientado a lo laboral y el orientado al empleado. Mientras que el primero da prioridad al logro del trabajo, el segundo busca el crecimiento y la satisfacción personal. Luego de analizar los resultados de la entrevista, nos dimos cuenta que el banco Santander-Santiago presenta un liderazgo orientado a lo laboral, el cual es importante, pero debiera ser complementado con el orientado a las personas, de manera tal de lograr un equilibrio entre las dos prioridades más básicas que tiene una empresa.

Otro tema importante de considerar es el hecho de saber que si una fusión anterior genera ventajas para afrontar un nuevo proceso. Al respecto, es fundamental considerar el papel

que tuvo la empresa en ambas situaciones; es decir, si tuvo las dos veces el rol de ‘comprador’ o las dos el rol de ‘vendedor’, la segunda vez se contará con un mayor grado de experiencia, lo cual genera beneficios y de cierto modo una pauta para poder actuar en ciertas situaciones límite. Ahora, si en una primera instancia se actuó como ‘comprador’ y en la segunda como ‘vendedor’, o viceversa, la situación no es la misma, y generalmente no se pueden obtener ventajas y las experiencias no son compatibles de aplicar.

En el caso del banco Santander, el haber tenido el mismo rol protagónico que en la fusión del Banco Osorno, le ha servido de experiencia para afrontar esta nueva en aspectos claves para este tipo de instituciones, esencialmente en aquellos aspectos que tienen directa relación con el cliente, el cual es fundamental para la supervivencia de esta organización. Además, de haber aportado a una eficiente planificación de las etapas de la fusión: primero la “Legal y Contable”, para luego continuar con la fusión “Operativa”, que permite que los clientes operen indistintamente en cualquiera de los dos bancos.

Para el banco Santiago, el haber tenido un rol protagónico en la pasada fusión con el banco O’Higgins, no aporta mayor experiencia en el actual proceso fusionario, ya que en este caso actúa como ente pasivo y donde la integración de normativas, procesos y sistemas no conforma una mezcla equitativa entre las partes involucradas, sino más bien una imposición de éstos por parte de la empresa compradora; por lo tanto, aunque la experiencia adquirida en el pasado sirviese a la fusión del banco Santander-Santiago no es considerada por la adquirente.

Finalmente, el factor humano fue el elemento indicado en mayor número de oportunidades como relevante para el éxito de las fusiones en este tipo de empresas. Como ya fuera mencionado anteriormente, el servicio que prestan a sus clientes se basa en el conocimiento de su personal. Con la realización de la fusión, se producen cambios en las relaciones interpersonales y de trabajo, lo que puede provocar resistencia de los miembros de la organización y conflictos, dado que se ve amenazada su seguridad. Estos hechos pueden reducir su nivel de compromiso, disminuir su productividad y conducir a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Por lo tanto, resulta muy importante considerar al personal para efectos de no perder su principal fuente de conocimientos y, por ende, de recursos para la empresa, ya que el valor de la misma reside en la capacidad de su personal.

Dadas las entrevistas, pudimos darnos cuenta que aquellos que venían del Santiago notaban que en el banco fusionado existía una menor preocupación por las personas, comparado con su antiguo banco. Creemos que un motivo importante de aquella percepción acerca del trato hacia las personas puede estar sesgada por la gran cantidad de despidos que ocurre. Esto no es totalmente válido, ya que cuando se produce algún proceso fusionario, es lógica la existencia de duplicidad de cargos y de sucursales, así se hacen inevitables los despidos en masa.

En definitiva las fusiones tienen sentido cuando el valor de las dos organizaciones juntas es mayor que separadas, ya que las ganancias de esta estrategia podrán reflejarse en economías de escala, economías de integración vertical, mejora de la eficiencia, mayor uso del ahorro y combinación de recursos complementarios; en definitiva se logre sinergia en el negocio.

Es importante destacar que al ocurrir una fusión entre instituciones bancarias, éstas pueden captar más clientes, ofrecer más instrumentos de servicios, y hacerse más competitiva dentro del mercado financiero. Lo anterior es posible de conseguir sólo si el proceso de cambio es aceptado por los miembros de la nueva organización, de manera que se logren altos niveles de compromiso y productividad, permitiendo a la organización avanzar. Sin embargo, si los empleados responden con resistencia al cambio, amenazan la viabilidad de la organización; además de crear un ambiente interno poco agradable que puede perjudicar la calidad del servicio, lo cual es sumamente perjudicial para este tipo de organizaciones, ya que la diferenciación entre ellas radica fundamentalmente en la percepción que los clientes tengan de la calidad de servicio del banco.

Por lo tanto, las empresas deben ser capaces de considerar durante todo proceso fusionario a las personas que trabajan en las organizaciones, ya que son que juegan un factor importante para lograr con éxito el desarrollo del proceso fusionario. Por lo tanto, es necesario que todos los gerentes que ayudan a planificar e implementarlo conozcan los factores que afectan las respuestas de los empleados al cambio, ya que éstos determinarán el éxito de esta estrategia.

En definitiva, administrar las diferencias de recursos humanos de manera de integrar efectivamente a las dos instituciones y tratar de gestionar bien para así minimizar las frustraciones y conflictos entre ellas; evitar la pérdida de valiosos directivos; lograr una buena adaptación, motivación, entre otros; son potencialmente tan importantes que pueden, por sí solos, decidir el éxito o fracaso.

BIBLIOGRAFIA

Hellriegel, Don y Slocum, John; “Administración”, Séptima Edición, 1998.

Daft, Richard; “Teoría y Diseño Organizacional”, Sexta Edición, 2000.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary; “Administración”, Sexta Edición, 2000.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan; “Dirección Estratégica”, Quinta Edición, 2001.

Werther, William y Davis, Keith; “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Quinta Edición, 2000.

Revista Gestión del Conocimiento, “El desarrollo de una cultura organizacional”:
www.gestiondelconocimiento.com.

Página web de El Diario: www.eldiario.cl

Página web de el diario Estrategia: www.estrategia.cl

ANEXOS

A continuación presentaremos los resultados de una pregunta que consistía en determinar la contribución que cada Banco aportaría a la formación de la nueva cultura del Banco Santander Santiago. Se les solicitó que repartieran, de un total de 100%, el aporte que cada uno haría a la cultura del Megabanco.

Cabe destacar que los entrevistados que aparecen en la tabla del lado izquierdo corresponder a integrantes del ex Santander, y por su parte, los de la derecha son del ex Santiago.

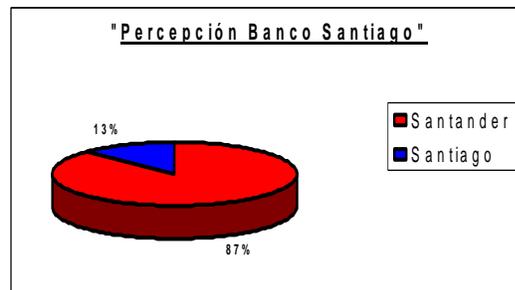
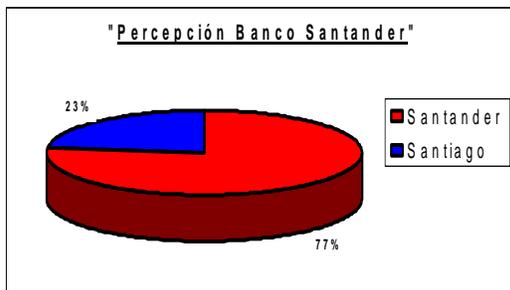
Entrevistados	Santander	Santiago
1	80%	20%

Entrevistados	Santander	Santiago
1	90%	10%

2	85%	15%
3	70%	30%
4	75%	25%
5	70%	30%
6	80%	20%
<i>Promedio</i>	<i>77%</i>	<i>23%</i>

2	85%	15%
3	80%	20%
4	95%	5%
5	90%	10%
6	75%	15%
<i>Promedio</i>	<i>86%</i>	<i>13%</i>

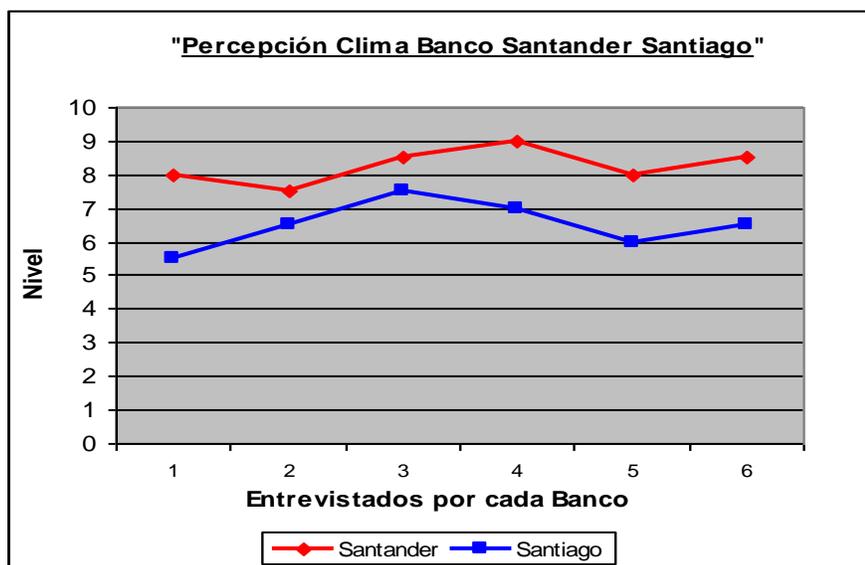
Para que los resultados se puedan observar de manera más clara, a continuación se presentan gráficamente:



Como podemos observar la percepción de los integrantes de ambos bancos apuntan hacia lo mismo, lo cual es que la cultura del banco Santander tendrá mayor impacto en la del Megabanco. Es relevante mencionar que el porcentaje que le otorgan los ex Santander a la contribución que tendrá la cultura del ex Santiago (23%) es mayor a la que nos dieron los entrevistados del banco adquirido (13%). Creemos que ésto se debe, principalmente, a la visión pesimista que tienen los ex Santiago, de que han sido tomados en cuenta de manera mínima.

Los siguientes datos corresponden a las respuestas que dieron los entrevistados cuando les preguntamos acerca del clima organizacional que percibían dentro del banco fusionado. Se les pidió que lo evaluaran en una escala de 1 a 10. Los datos en rojo corresponden a las respuestas de los ex Santander y las en azul a los ex Santiago:

Santander	Nivel	Santiago	Nivel
1	8	7	5.5
2	7.5	8	6.5
3	8.5	9	7.5
4	9	10	7
5	8	11	6
6	8.5	12	6.5
Promedio	8.25	Promedio	6.5

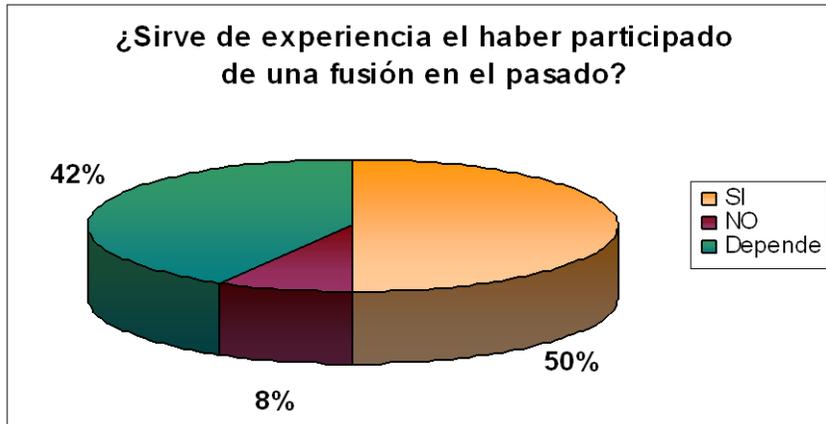


Claramente se puede observar que la percepción del banco adquirido con respecto al clima es “aceptable”, a diferencia del banco adquirente donde las calificaciones fueron superiores, todas ellas sobre el 7. Esto nos reafirma el hecho que aquellos del ex Santiago se sientan poco valorados y con gran inseguridad a ser despedidos en cualquier momento. Por lo tanto, el clima en el banco Santander Santiago es relativamente “bueno” para los miembros que en él participan.

Nuestra siguiente pregunta tiene por objetivo analizar la percepción que tienen los entrevistados respecto a que si el haber participado en un proceso fusionario sirve de experiencia para enfrentar una nueva fusión.

Entrevistados	SI	NO	Depende
1	X		
2			X
3	X		
4	X		
5			X
6	X		
7			X
8		X	
9	X		
10	X		
11			X
12			X

Total	6	1	5
Porcentaje	50%	8,3%	41,6%

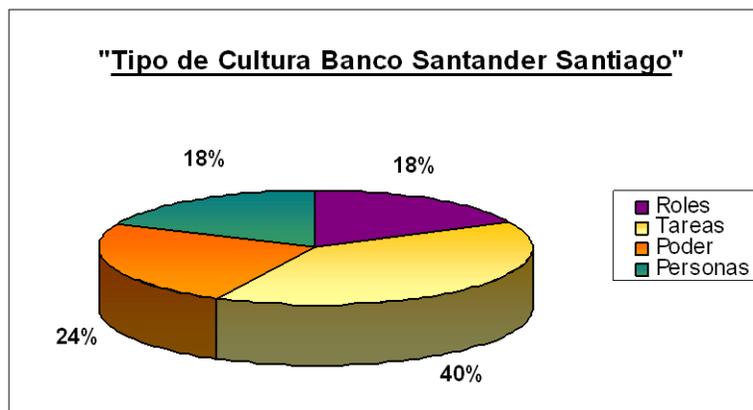


Para la mitad de nuestros entrevistados, en su mayoría del ex Santander, el haber participado en una fusión ha servido de experiencia para afrontar una nueva. El 42% de ellos manifestó que “dependía” fundamentalmente por el rol que tuviera en el proceso fusionario, es decir, si éste continúa siendo el de adquirente obviamente la experiencia ayudará, si en el pasado fuiste adquirente y hoy es adquirida la experiencia no es apreciada de igual forma.

A los entrevistados se les pidió que asignaran, de un total de 100%, el grado con que se manifiesta en la nueva organización fusionada los diferentes tipos de cultura.

Entrevistados	Roles	Tareas	Poder	Personas
1	10%	50%	10%	30%
2	20%	40%	30%	10%
3	0%	60%	20%	20%
4	30%	20%	40%	10%
5	10%	50%	30%	10%
6	20%	30%	20%	30%
7	30%	30%	30%	10%

8	10%	40%	30%	20%
9	30%	20%	40%	10%
10	20%	60%	10%	10%
11	10%	50%	20%	20%
12	20%	30%	10%	40%
Promedio	18%	40%	24%	18%



Con el gráfico podemos notar que el tipo de cultura que más estaría presente en esta nueva organización sería aquella orientada a las “tareas”, complementada por una orientada al “poder”. Si bien, según nuestros entrevistados, todas están presentes en mayor o menor grado, las mencionadas anteriormente son las más fuertes.

SANTANDER	Muy Diferente	Diferente	Similar	Muy Similar
Espacios de trabajo			X	
Tecnología		X		
Vestuario				X

Casino				X
Muebles			X	
Logo			X	
Areas más importantes			X	
Slogan		X		
Rango de los puestos			X	
Comunicación				X
Horarios				X
Discriminación				X
Motivación			X	
Tipo de Cultura			X	
Total	0	2	7	5
Porcentaje	0%	14%	50%	36%

SANTIAGO	Muy Diferente	Diferente	Similar	Muy Similar
Espacios de trabajo	X			
Tecnología			X	

Vestuario			X	
Casino				X
Muebles			X	
Logo		X		
Areas más importantes	X			
Slogan		X		
Rango de los puestos			X	
Comunicación				X
Horarios			X	
Discriminación			X	
Motivación	X			
Tipo de Cultura		X		
Total	3	3	6	2
Porcentaje	21%	21%	43%	15%

Entrevista

1. ¿Ha experimentado o tenido cambios su ambiente físico de trabajo (arquitectura, disposición del espacio, vestimenta, cambios tecnológicos, etc.)?, ¿Qué le han parecido, comparándolo con su banco de procedencia?
2. Realice un paralelo entre su banco de procedencia y el actual con relación a los siguientes temas:

- Áreas que tienen mayor importancia dentro del banco.
 - Atributos personales más valoradas (le da más importancia a las relaciones interpersonales o a la productividad).
 - Slogans que pueden sintetizar las cualidades de la empresa al público externo.
 - Qué personas son las más respetadas dentro de la organización, cuál es su cargo dentro de la organización.
 - La transmisión y circulación de la comunicación (directa/indirecta).
3. Comente sobre las condiciones laborales después de ocurrida la fusión:
 - Flexibilidad en los horarios (entrada/salida, tiempo de colación).
 - Sindicatos.
 - Actividades extralaborales (seminarios, capacitaciones, charlas).
 - Sistemas de pagos y compensación.
 - Formas de motivación.
 4. Según su opinión, ¿qué cultura describe de manera más apropiada la organización de procedencia y la actual? (orientada al poder/orientada a los roles/orientada a las tareas/orientada a las personas).
 5. ¿Cómo es el ambiente o clima que usted percibe en la nueva organización (agradable/tenso/confuso/tranquilo)?, ¿Es muy diferente al antiguo?.
 6. Usted ha percibido la existencia de choques o incompatibilidad, por mínimo que sea, entre miembros provenientes de las dos entidades. ¿En qué áreas o aspectos ha notado usted mayores diferencias o desacuerdos entre éstos?.
 7. ¿Cuáles cree usted que han sido las causas de tal incompatibilidad: poca tolerancia de los miembros de la organización al cambio, reglas rígidas impuestas después de la fusión que van en contra de su pasada manera de trabajar?
 8. ¿Usted cree que los cambios que se han realizado interiormente han sido muy radiales, hasta el punto de confundir a los miembros?
 9. ¿Es política de la fusión que los altos cargo impongan de manera fuerte la aceptación y el comportamiento inmediato acorde con los cambios o han actuado de manera más flexible para que se adapten lentamente?
 10. ¿De qué manera concreta se han enseñado o dado a conocer estos cambios (reuniones,

capacitaciones, charlas)?.

11. ¿Usted considera que el haber participado en un proceso de fusión anteriormente ha ayudado a afrontar esta nueva?, ¿De qué manera?.

12. Si alguna de las dos instituciones no hubiesen pasado por un proceso de fusión anteriormente, ¿Cree usted que sería una desventaja para los miembros de ésta?, ¿Tendría este hecho alguna implicancia en el éxito de la fusión?

13. ¿De que manera han hecho partícipe a los miembros de la organización en este proceso de fusión, han realizado charlas/reuniones/capacitaciones que contribuyan a un mayor entendimiento y compromiso de la institución?.

14. ¿Cree usted que los diversos aspectos relacionados con el personal son relevantes dentro de una organización?, ¿Por qué?.