Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación de Administración de Empresas

Fusiones y Adquisiciones: acciones ante choques culturales

Análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en Argentina

Alumno
Nicole Rosenzvit
19178

Mentor
Leopoldo Blugerman

Firma del Mentor

---

18 de mayo de 2012
Victoria, Buenos Aires

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecerle a mi mentor, Leopoldo Blugerman, por su paciencia y dedicación durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. Su guía fue indispensable para poder arribar al producto final. En segundo lugar quiero agradecerle a Genoveva Grillo por su gran colaboración para realizar las entrevistas necesarias para el trabajo de campo y por su disposición a ayudarme en todo momento. Por último, pero no menos importante, quiero agradecerle a mi familia y amigos por haberme apoyado y acompañado durante toda la carrera.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Índice

ABSTRACT 3

1. Introducción 4

1.1 Problemática 4

Antecedentes 6

1.2 Preguntas de investigación 9

1.3 Objetivos 10

1.4 Justificación de las razones de estudio 11

2. Estrategia Metodológica 12

2.1 Justificación de los casos elegidos 13

3. Marco Teórico 14

3.1 Fusiones y adquisiciones 14

3.1.1 Conceptos 14

3.1.2 Objetivos de las fusiones y adquisiciones 15

3.2 Cultura 17

3.2.1 Concepto 17

3.2.2 Tipos de cultura 20

3.3 La cultura organizacional en los procesos de M&A 22

3.3.1 Choques culturales: algunos lineamientos para una fusión exitosa 22

3.3.2 Rol de Recursos Humanos en los choques culturales 24

4. Trabajo de campo 30

4.1 La industria y las compañías 30

4.1.1 La industria de las telecomunicaciones en la Argentina 30

4.1.2 La compañía Alfa 31

4.1.3 La compañía Beta 31

4.2 La adquisición 32

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.3 El choque cultural 33

4.3.1 M&A en riesgo: errores gerenciales en la comunicación 34

4.4 El cambio cultural 35

4.4.1 Definir y clarificar el concepto de cambio cultural. 36

4.4.2 Expresar por qué el cambio de cultura es central para el éxito de la empresa. 37

4.4.3 Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas. 37

4.4.4 Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura. 39

4.4.5 Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura. 40

5. Conclusiones 48

Nuevas Líneas de Estudio 51

6. Bibliografía 52

6.1 Libros, Artículos y Papers 52

6.2 Trabajos de Graduación Universidad de San Andrés 54

6.3 Páginas de Internet 54

7. Anexos 56

7.1 Anexo 1: Cantidad de procesos de M&A en Estados Unidos 56

7.2 Anexo 2: Cantidad y valor de procesos de M&A en la industria de las telecomunicaciones (mundial) 57

7.3 Anexo 3: Entrevistas realizadas 58

7.4 Anexo 4: Dimensiones de adaptación externa e integración interna (Schein, 1992) 61

7.5 Anexo 5: Modelo de Ulrich (1999) 62

7.6 Anexo 6: Mercado telecomunicaciones por rubro en la Argentina 63

7.7 Anexo 7: Penetración de telefonía móvil en la Argentina 64

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ABSTRACT

El presente trabajo busca describir acciones concretas que se hayan llevado a cabo en la industria de las telecomunicaciones argentina para evitar o mitigar los choques culturales que pudiesen surgir después de un proceso de fusión o adquisición (M&A). Hay consenso acerca de la dificultad de atravesar un proceso de M&A. Se estima que más de la mitad de los mismos fracasa. Uno de los motivos está ligado a la dificultad de unir dos grupos de personas que tienen historias y maneras de hacer las cosas diferentes, es decir, han desarrollado una cultura organizacional diferente. El gerenciamiento del factor cultural implica un gran desafío dado el carácter emergente del mismo.

Para cumplir el objetivo del trabajo, se analizó el caso de una adquisición de una compañía americana de la industria de la telefonía móvil, por parte de un grupo español de la misma industria a fines del año 2004. Cabe aclarar que ambas compañías estaban radicadas en la Argentina.

En base al caso analizado, se pudieron identificar diferentes acciones para mitigar o evitar los choques culturales. En primer lugar, la comunicación resultó clave dado que redujo la incertidumbre de los empleados mediante los talleres de integración. Luego, se buscó generar equilibrio en términos de liderazgo, equipos de trabajo y *know how*. Por último, pareció demostrarse una preocupación y ocupación real por el tema por parte del *management*, aunque en un comienzo se atravesaron ciertas dificultades teniendo en cuenta que los empleados se enteraron de la situación por los diarios.

Palabras claves: M&A, fusiones, adquisiciones, choques culturales, cultura, telecomunicaciones, RRHH, Argentina.

1. Introducción

1.1 Problemática

Los procesos de fusión y adquisición fueron cobrando mayor relevancia a través del tiempo, tal como lo ilustran Stegger y Kummer (2007)[1]. Se puede observar una primera ola entre 1897 y 1904, y una segunda ola entre 1918 y 1932. Sin embargo, estos procesos han tenido un punto de inflexión a partir de la tercera ola de fusiones y adquisiciones que tuvo lugar entre los años 1955 y 1975, particularmente en 1971, cuando la cantidad de estos procesos aumentó significativamente (ver anexo 1). Podemos notar que a la fecha la cantidad aumenta significativamente. Según Stegger y Kummer (2007) cuando los procesos de fusión y adquisición (Merger & Acquisition en inglés, de ahí las siglas que se utilizarán, M&As) fracasan, las olas colapsan. Como podemos ver en aquel anexo, las olas duran unos pocos años. En este trabajo se tratará de explicar el motivo y posibles maneras de mitigar este fenómeno desde una perspectiva cultural, partiendo del caso de la compra de una compañía de la industria de las telecomunicaciones de origen norteamericano por parte de una empresa de la misma industria pero de origen español, ambas localizadas en Argentina a fines del año 2004.

Resulta relevante saber dónde estamos parados hoy con respecto a cantidad de fusiones y adquisiciones. Según el Newsletter de Deloitte de Fusiones y Adquisiciones referido al primer semestre de 2011, la cantidad de operaciones en Latinoamérica aumentó en un 19% respecto al mismo período del año anterior, representando USD 54.000 millones. Según el informe, esto muestra claramente señales de recuperación frente a la profunda crisis financiera internacional sufrida en 2008. Por otro lado, hace mención específicamente a la situación argentina. Sería relevante tener en cuenta que, luego de Brasil con 147 transacciones y Chile con 26, la Argentina es el siguiente país con 17 transacciones, lo que demuestra la importancia de dichos procesos en el país.

Cabe aclarar que la industria de telecomunicaciones –aquella que será eje del presente trabajo- fue la tercera en términos monetarios en Latinoamérica en el segundo semestre de 2011. Sin embargo, el *boom* de los procesos de M&A en esta industria se dio a comienzos de este siglo y luego a partir del año 2005 (ver Anexo 2). Según Keil y

[1] Anexo 1

Laamanen (2011), a partir de la adquisición de Marconi por parte de Ericcson en el año 2005, comenzaron a darse movimientos similares en la industria para poder hacer frente a la nueva situación, que implicaba una concentración mayor de la industria y fortalecimiento de la compañía adquirente. Sin embargo, dichos autores plantean que no fue la mejor manera de hacer frente a esta nueva amenaza.

En la misma línea, tanto Barbara Fuks (1999) como Marina Urrega (2001) en sus respectivos trabajos de graduación, mencionan que se estima que un 50% de los procesos de M&A fracasan a pesar de su gran popularidad en términos cuantitativos y monetarios. Cabe aclarar que ambas comentan que dicho porcentaje no es preciso. Parece importante destacar que Selden y Colvin (2003) ubican los porcentajes entre un 70% y 80%.

Hitt et al (2008) señala que hay básicamente dos maneras de crecer: a través del *green field* o crecimiento orgánico y a través de procesos de M&A. Tal como lo sugiere O´Reilly (1989:10), en muchas ocasiones las fusiones y adquisiciones se encuentran con dificultades por problemas culturales surgidos por unir dos grupos diferentes de personas. Se parte de la presunción que las empresas que optan por esta forma de crecimiento tienden a focalizarse en qué ámbitos quieren incursionar, en factores de mercado, factores financieros o económicos, pero tienden a subestimar la manera en que el factor cultural puede afectar dicho proceso, tal como se intentará demostrar en este trabajo. No cabe duda que en cualquier organización la gente es un pilar fundamental sin el cual no podría funcionar. En este sentido, se parte de la presunción que, si no se tienen en cuenta a la cultura y las personas, una operación de miles de millones de dólares puede fracasar rotundamente.

La cultura organizacional, a grandes rasgos, define cómo actuar en aquel ámbito organizacional; qué se espera de uno, qué no, cómo desenvolverse; pero cuando se juntan dos grupos de personas que no fueron “criados” en esa misma cultura, las mismas suelen entrar en conflicto. Hay consenso (por ejemplo Schein 1992) acerca de la dificultad de cambiar o adaptar la cultura, dado que implica los valores y comportamientos intrínsecos de los miembros de la organización. Además, el carácter emergente de la cultura, dificulta aún más la posibilidad de “manipulación” o modificación voluntaria (por ejemplo, planificada, etc.) de la misma.

En el sentido explicitado anteriormente, el área de Recursos Humanos debería estar sumamente involucrada. Chiavenato (2002) plantea que dicho área tiene siete objetivos principales y cada uno de ellos está íntimamente relacionado con el proceso de M&A y el cambio cultural. Los mismos son: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir aumento de autorrealización y satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsables. Tal como lo plantea Ulrich (1997), esta área debe tomar el rol de *agente de cambio*. El mismo se basa en estar orientado a la estrategia (organizacional y del procesos de M&A) y a su vez a las personas. Es decir, no debe poner foco en las operaciones y los procesos, tiene que ir más allá de eso y hacer un trabajo más cercano a los empleados. *"As firms undergo transformation, HR executives serve as business partners by helping employees let go of old culture and adapt to a new culture. As change agents, HR executives help organizations identify a process for managing change*" (Ulrich 1997: 30). Dado el carácter emergente de la cultura, ¿cuánto de esto es posible?

Finalmente, no podemos dejar de lado el fenómeno de globalización que estamos presenciando. Las compañías no se limitan a fusionarse o adquirir organizaciones dentro de sus límites geográficos. De esta manera, el problema que se plantea se complejiza más al tratarse de compatibilizar o conciliar no sólo culturas organizacionales sino también culturas regionales.

Antecedentes

Existen una serie de trabajos de graduación que tratan temáticas similares a este. Para empezar, se encuentra el trabajo de Michelle Potter (1997), que busca analizar los problemas humanos con los que se enfrenta una organización luego de una adquisición. La principal conclusión es que los individuos se encuentran en una situación de incertidumbre y cambio que genera una serie de miedos.

Por otro lado, se encuentra el trabajo de Bárbara Fuks (1999), que parte de la hipótesis de que el éxito de un proceso de M&A depende de la forma en que las culturas reaccionan al ponerse en contacto unas con otras. El trabajo concluye que el alto índice de fracasos puede atribuirse al excesivo, y a veces exclusivo, énfasis que se hace en los aspectos financieros del negocio. Para ello se utilizó como caso de estudio la fusión del Banco Crédito Argentino y el Banco Francés, luego de ser comprados por el Banco Bilbao Vizcaya (BBVA).

En tercer lugar, se halla el trabajo de Marina Urrega (2001) que se pregunta cuáles son las razones por las cuales las empresas que experimentan un proceso de adquisición tienen inconvenientes con sus recursos humanos. "Se concluyó que los problemas fueron ocasionados por la falta de compatibilidad cultural, mala comunicación y mal desempeño del liderazgo, que repercuten sobre el comportamiento y la psicología de los recursos humanos". Para llevar a cabo el trabajo se utilizó como trabajo de campo el caso Bagley- Danone.

En cuarto término, se encuentra el trabajo de María Fernanda Páez (2006) que busca responder la pregunta de cuál es el rol que juega la cultura organizacional en los procesos de fusión. La autora concluye que "el éxito logrado en el proceso de fusión se debe, en parte, a la consideración de los aspectos culturales, lo cual permitió mitigar los posibles choques". También analizó un caso: IMC Global Inc- Cargill Nutrición de cultivos.

Por último, se halla el trabajo de Dolores Roldán Vergués (2008). El mismo busca analizar el rol del área de Recursos Humanos en un proceso de adquisición. Para lograr su objetivo, utiliza los casos Arcor - La Campagnola y Procter and Gamble – Gillette. Se concluye que si bien muchas veces no se tiene en cuenta el departamento de recursos humanos para la toma de decisión de llevar a cabo una fusión o adquisición, la misma debe tener un rol activo en la integración de ambas empresas. Por otro lado plantea la importancia del alineamiento de la estrategia del departamento de Recursos Humanos con la estrategia corporativa, y más específicamente la del M&A.

Este trabajo de graduación, si bien se encuentra en el mismo ámbito de análisis que el resto de los mencionados, hace foco en otra dimensión. Tal como se desarrollará en las

dos secciones siguientes, se analizarán qué medidas son las que puede implementar una organización para superar exitosamente los eventuales choques culturales que puedan surgir luego de un proceso de M&A. Si bien el trabajo de graduación de Roldán Vergués (2008) incursiona en un ámbito muy similar, este trabajo se diferencia del mismo, dado que se orienta a una cuestión más *micro*, se enfoca en acciones concretas. Se tratará exclusivamente el problema cultural y se buscarán identificar las medidas tomadas para resolverlo. Dichas medidas, probablemente sean lideradas por Recursos Humanos, ya que como plantea Roldán Vergués en su trabajo de graduación (2008) "la estrategia del área de Recursos Humanos debe alinearse no sólo con la estrategia de la organización, sino con la estrategia de M&A; y, así crear políticas y planes de acción para lograr una perfecta integración entre las dos organizaciones". El trabajo de Roldán Vergués concluye con la importancia del rol del departamento de Recursos Humanos, el presente trabajo, por otro lado, pretende describir cómo traducir ese rol en iniciativas para mitigar los choques culturales. Para dar cuenta de ello, se analizará la adquisición de una compañía española de una empresa americana en la Argentina, ambas de la industria de las telecomunicaciones (por motivos de confidencialidad no se especificará el nombre).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.2 Preguntas de investigación

La pregunta central que se tratará de responder a lo largo de este trabajo es: ¿Qué acciones concretas se pueden implementar para superar los choques culturales que se pueden producir en los procesos de M&A en la industria de las telecomunicaciones en la Argentina?

Para responder dicha pregunta se intentarán responder las siguientes sub-preguntas:

- ¿Qué se entiende por choques culturales?
- ¿Qué problemas culturales florecen en esos procesos?
- ¿Cómo y en qué medida estos problemas afectan a la nueva organización? ¿Hay forma de evitar dichos problemas o es un estado inevitable en estos procesos?
- ¿Cuál fue la participación de Recursos Humanos en el proceso de cambio?
- ¿Qué medidas, en términos culturales, implementaron las empresas que se analizan en este trabajo?
- ¿Necesariamente la empresa adquirente es también la adquirente cultural?

Universidad de
SanAndrés

1.3 Objetivos

Objetivo general:

- Comprender y analizar las acciones implementadas por empresas en la Argentina luego de procesos de M&A con respecto a los choques culturales, particularmente en la industria de las telecomunicaciones.

Objetivos específicos:

- Identificar los problemas que pueden surgir de un proceso de M&A y las diferentes formas de mitigarlos
- Analizar si- y eventualmente cómo- la integración cultural, o la falta de la misma, por parte de los individuos provenientes de dos culturas organizacionales diversas, puede repercutir en el éxito o fracaso de un proceso de M&A.
- Analizar la participación del área de Recursos Humanos en el proceso de cambio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.4 Justificación de las razones de estudio

Las fusiones y adquisiciones son una de las formas que las compañías suelen elegir para crecer (Hitt, 2008). Una compañía que cuenta con los fondos suficientes para comprar una empresa exitosa puede ver en esa operación las ventajas de una sinergia y no comenzar un negocio "desde cero" haciendo más sencillo y ligero crecer. En caso que se tratase de una empresa de otra industria o un negocio diferente al que desarrollaba la primera, entonces estaría adquiriendo el *know-how*, los clientes, e inclusive los recursos y competencias de la segunda. Sin embargo, de acuerdo con Christensen et al. (2010) estos procesos fracasan entre un 70% y 90% de las veces. Estos porcentajes resultan muy significativos teniendo en cuenta además, la cantidad de dinero invertido en este tipo de operaciones. Tan sólo en Latinoamérica fue de 54 mil millones de dólares durante el año 2011 (Newsletter de Deloitte de Fusiones y Adquisiciones, 2011). Por otro lado, el hecho de que un proceso de M&A fracase rotundamente llevando a la quiebra o disolución de la organización, implica la pérdida de trabajo de los empleados, incertidumbre y angustia.

Como ya fue mencionado anteriormente, hay una serie de trabajos de graduación que incursionan en la misma área que lo hace este trabajo. Sin embargo, este último pone foco en cómo se intentaron solucionar los eventuales problemas más que en las causas de los mismos. Por otro lado, la mayoría del resto de los trabajos ha utilizado como trabajo de campo exclusivamente a empresas de la industria del consumo masivo. En contraposición, aquí se analizará la adquisición de una empresa de la dinámica industria de las telecomunicaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

2. Estrategia Metodológica

Este trabajo de licenciatura será un trabajo principalmente cualitativo y descriptivo. Según Sampieri et al (2006) "con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos (…) Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar". Aquí, se intentarán describir las medidas o acciones que ha tomado una organización para superar los eventuales choques culturales que pudieran surgir de un proceso de M&A. Se trata de un trabajo descriptivo, dado que se desarrolla un tema ampliamente estudiado, por contraposición a un estudio exploratorio en el cual se incursiona en un territorio desconocido. A su vez este trabajo utilizará como caso una industria escasamente investigada en trabajos de graduación previos.

Se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias de información. Las fuentes primarias se refieren el caso de estudio elegido: la adquisición de la empresa Beta por parte de la empresa Alfa[2] [3]. Se hará referencia a la compañía sucesora, es decir, a la unión de Alfa y Beta, como compañía Gama. Para su análisis, se concretaron entrevistas a diferentes personas de cada organización y de diferentes niveles jerárquicos de cada una de las dos unidades de análisis mencionadas. Se entrevistó a un miembro de la organización de rango jerárquico y estratégico para entender el proceso de fusión, sus motivos y el proceso. Luego se entrevistó a un empleado de Recursos Humanos para que dé una visión más focalizada en el tema a tratar en este trabajo. A su vez, se entrevistó a un empleado del *staff* proveniente de la empresa Alfa y otro de la empresa Beta para comparar percepciones. En el Anexo 3 se encontrarán las guías de preguntas, pero no así las desgrabaciones de las entrevistas dado la longitud de las mismas. Cabe aclarar que todas las personas entrevistadas siguen trabajando en la compañía y ninguna fue desvinculada durante el proceso de M&A. Posiblemente si se hubiese entrevistado empleados que fueron despedidos durante el proceso, tendrían una visión diferente acerca del proceso de cambio y cómo los impactó. Por otro lado, las fuentes secundarias que se relevaron fueron tanto libros, como *papers*, artículos periodísticos y la página Web de cada organización.

[2] Por cuestiones de confidencialidad de la compañía en cuestión se denominará "empresa Alfa" a la adquirente y "empresa Beta" al *target*.
[3] Tal como fue sugerido por el Profesor Dr. Daniel Friel en la defensa de la Propuesta del Trabajo de Graduación, el día 5 de Octubre de 2011, se analizará un solo caso de estudio.

2.1 Justificación de los casos elegidos

La elección de la adquisición de la empresa Beta por la empresa Alfa está dada por el hecho de que pertenezcan a la industria de las telecomunicaciones, y como se señaló, todavía ningún trabajo de graduación sobre problemas culturales en procesos de M&A ha tratado sobre esta industria, por lo cual resulta un desafío interesante. A su vez, la cantidad de M&A en la industria fue muy importante a mediados de la década pasada, tal como lo plantean Keil y Laamanen (2011), y como se puede apreciar en el Anexo 2.

Por otro lado, el hecho de que la empresa adquirida haya sido más grande en cantidad de empleados y en *market share* resulta curioso, y da un ámbito más de investigación. Se podrá definir, *grosso modo*, si la nueva compañía tendrá la cultura de la empresa Alfa, la de la empresa Beta o una cultura totalmente nueva.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. Marco Teórico

En esta sección se tratará de llegar una definición de los términos centrales del presente trabajo. Para empezar, se comenzará dando una noción conceptual de los procesos de fusión y adquisición (M&A). A su vez, se explicarán más adelante los motivos por los cuales una compañía querría atravesar este tipo de procesos. Luego se definirá el concepto de cultura organizacional y los diferentes tipos de cultura desarrollados por algunos autores que investigaron sobre este fenómeno. Por último, se articularan los distintos conceptos de la sección explicando particularmente el rol del área de Recursos Humanos frente a los choques culturales y el proceso de M&A. De esta manera, antes de afrontar el análisis de caso, se buscará integrar y analizar la interacción conceptual del marco teórico previo.

3.1 Fusiones y adquisiciones

3.1.1 Conceptos

Rosamilia (2000) hace una clasificación de las fusiones entre: *corporate consolidation* y fusión impropia. En el primer caso, las empresas se disuelven sin liquidarse y se unen en una nueva sociedad que se conoce como la sucesora. En el otro caso, el de fusión impropia, una de las empresas absorbe a la otra, que se disuelve sin liquidarse. En este caso, a la primera sociedad se llama sobreviviente.

Por otro lado, Rosamilia (2000:30) define a la adquisición como “el proceso por el cual las acciones o los activos de una empresa pasan a ser propiedad de un comprador. Por lo tanto existe la compra de un patrimonio con la limitación de responsabilidad al aporte comprometido, para el caso de las sociedades por acciones. Esta operación puede ser voluntaria con el consenso de la dirección de la empresa adquirida, y hostil sin el consentimiento de la misma.”

3.1.2 Objetivos de las fusiones y adquisiciones

Según Mascareñas Pérez-Iñigo (1993) la decisión de embarcarse en un proceso de M&A es económico. "El propósito final es aumentar el valor de mercado de la empresa. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor de mercado de la empresa combinada es mayor que el de las dos sociedades independientemente consideradas" (1993:2). En función de lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que el objetivo entonces es crear sinergia.

Mascareñas Pérez- Iñigo (1993) señala una serie de razones para llevar a cabo un proceso de M&A: economías de escala e integración horizontal, economías de integración vertical, eliminación de ineficiencias, ventajas fiscales no aprovechadas, las fusiones como empleo de fondos excedentes y la combinación de recursos complementarios. Estos motivos serán descritos a continuación. Cabe aclarar, que los mismos estarían íntimamente relacionados con la definición de la estrategia corporativa. La misma define qué se va a brindar (objetivo), a quién se lo va a brindar (*scope*) y cómo lo va a hacer (ventaja competitiva) (Collis y Rukstad 2008). Así, embarcarse en un proceso de M&A siempre debería tener un fondo estratégico para que no fracase, teniendo en cuenta estos elementos.

El primer motivo, lograr economías de escala e integración horizontal, se refiere a la integración de dos compañías de la misma rama de actividad. A través de este proceso, se busca bajar el costo medio por producto. Además, se lograría una mayor concentración de la industria que se trate, y la empresa en cuestión habría logrado incrementar su *market share*. En algunos casos, también se puede optar por una integración horizontal cuando se desee incursionar en otras áreas geográficas, por ejemplo.

El segundo motivo, economías de integración vertical, busca tener el control de la mayor parte del proceso productivo. De esta manera, puede integrarse con sus proveedores como con sus clientes, facilitando la coordinación y administración. Además puede ayudar a reducir costos, como por ejemplo los de transacción.

La eliminación de ineficiencias hace referencia a aquellas situaciones en las que una empresa se encuentra mal administrada y otra compañía considera que puede reducir los costos de la misma, a la vez que aumentan las ganancias.

Otra de las justificaciones que podrían darse para el deseo de adquirir o fusionarse con otra compañía está relacionada con aprovechar ventajas impositivas. Por ejemplo, en la Argentina, los quebrantos del impuesto a las ganancias sólo pueden ser utilizados durante 5 años (Ley de Impuesto a las Ganancias). En determinadas situaciones, las compañías deciden adquirir otras para poder aprovechar dichos quebrantos y así eludir impuestos.

Otras organizaciones ven a las adquisiciones y las fusiones como una manera de invertir el excedente de fondos que están generando. En estos casos, probablemente la inversión en el propio negocio no sea tan rentable como el costo de oportunidad del capital.

Por último, otra de las razones que se esgrimen para atravesar un proceso de M&A es la combinación de recursos complementarios. “La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y distribución necesarias para producirlo a gran escala. La empresa adquirente podría desarrollar el producto desde el principio, pero le es más rápido y barato adquirir a la pequeña” (1993:7). Según Mascareñas Pérez-Iñigo, esta situación también se puede dar entre grandes empresas, pero suele ser más frecuente entre una grande y una más pequeña.

En función de lo expuesto anteriormente, se puede asegurar que hay varios motivos por los cuales una compañía puede decidir embarcarse en un proceso de M&A. Sin embargo, sea cual fuere el motivo, se encontrará con la dificultad de integrar dos grupos de personas con historias y valores diferentes, términos que indudablemente remiten a una dimensión cultural. En la próxima sección se indagará sobre estos temas.

3.2 Cultura

3.2.1 Concepto

La cultura puede ser definida como un orden normativo (O´Reilly 1989). Son las expectativas acerca de los comportamientos apropiados e inapropiados en un ámbito determinado. Estas expectativas forman un sistema de control social. Cuando la cultura es fuerte, la gente va a querer cumplir con lo que se espera de ellas y por ende se va a "auto controlar". Se debe tener en cuenta que la cultura organizacional trata de aquello que ocurre "en la realidad", efectivamente, no de lo que los directivos esperan o quieren que suceda. Entonces, si bien la cultura es un aspecto intangible, es un aspecto "práctico" de la organización (en contraposición a uno teórico). Con esto, se hace referencia a que se trata de aquello que la organización *realmente es*, más allá del organigrama, manuales de procedimiento, declaración de valores, etc. Se podría decir que es el "ser" y no el "deber ser". Según este autor, una cultura, para ser fuerte, precisa de aprobación y consenso. Esto implicaría, que cuanto más fuerte es una cultura y más internalizada está, más difícil sería compatibilizarla con una nueva, o inclusive modificarla levemente.

O´Reilly (1989) en su trabajo hace referencia a diferentes *mecanismos* para desarrollar la cultura organizacional. El primer elemento que menciona es la *participación*. Estos sistemas alientan a la gente a involucrarse y mandar señales al individuo de que es valorado. Lo que es importante acerca de estos procesos es que la gente es alentada a hacer elecciones incrementales y desarrollar un sentido de responsabilidad por sus acciones, generando por ende un compromiso mayor.

En segundo lugar, el autor hace referencia al *management como una acción simbólica*. En las organizaciones, los participantes típicamente quieren saber qué es importante. Una función importante del *management* es proveer interpretaciones de los eventos para los miembros de la organización. Sin un significado en común, la confusión y el conflicto aparecen con facilidad. Los *managers* necesitan ser sensibles a la visión que hay de sus acciones. Interpretando (o reinterpretando) la historia, contando anécdotas, usando el lenguaje vivo, son maneras potenciales de

modelar la cultura organizacional. Esto no significa que los *managers* deben ser carismáticos. El uso apropiado de símbolos y ceremonias es también importante. En función de esta explicación, se podría decir que el rol del líder es fundamental, de la misma manera que lo argumenta Schein (1992).

El tercer mecanismo que plantea O´Reilly para desarrollar la cultura es la *información de otras personas de la compañía*. En las organizaciones, durante los períodos de crisis o cuando la gente es nueva para la situación, generalmente miran a otros buscando explicaciones acerca de qué hacer y cómo interpretar los eventos. Las organizaciones de cultura fuerte se enorgullecen de la igualdad en el trato de sus empleados. La meta es crear una construcción social compartida de la realidad organizacional, minimizando las interpretaciones contradictorias.

Por último, el autor plantea que el cuarto mecanismo para promover y modelar la cultura es un *sistema de recompensas consistente*, pero no simplemente las monetarias. En vez, estos sistemas se focalizan en recompensas como el reconocimiento y la aprobación que pueden ser dadas más frecuentemente que el dinero. Estas recompensas también se focalizan en los aspectos intrínsecos del trabajo y el sentimiento de pertenencia a la organización. El reconocimiento de los jefes o colegas por hacer bien el trabajo puede ser más potente en la modelación del comportamiento de los empleados que los incentivos económicos. Así por ejemplo, si la estrategia está orientada a la excelencia en la atención al cliente, sería impensado que se castigue a un empleado por otorgarle un beneficio extra a un cliente insatisfecho. Al contrario, una manera válida de reforzar ese comportamiento es premiar dichas acciones alineadas con la estrategia.

Complementariamente, Schein (1992:211) plantea que "*Cultures basically spring form three sources; (1) the beliefs, values, and assumptions of founders of organizations; (2) the learning experiences of group members as their organization evolves; and (3) new beliefs, values, and assumptions brought in by new members and leaders"*.

Schein (1992) hace alusión a tres niveles de cultura: artefactos, valores y supuestos básicos. El primer nivel, artefactos, se refiere a los aspectos más visibles de la

cultura. Incluye todo lo que alguien ajeno a la organización puede ver, escuchar, sentir al encontrarse con una cultura que no le es familiar. "*The most important point about this level of the culture is that it is easy to observe and very difficult to decipher"* (1992:17). El segundo nivel son los valores: estos se pueden identificar a partir de lo que los individuos y los documentos dicen. Se trata de la manera de actuar de los miembros de la organización; de las estrategias, metas y filosofía de los integrantes. Por último, se identifican los supuestos básicos. Aquí se encuentran los principios fundamentales de la cultura, aquello que se da por sentado. Determina la manera en que las personas piensan, perciben y sienten, de acuerdo a respuestas exitosas a problemas de *adaptación externa* e *integración interna* a lo largo de la historia organizacional. Con problemas de adaptación externa se hace referencia a aquellas soluciones que se encuentran a problemas del macro entorno (ver Anexo 4). Al surgir problemas que están fuera de control de la organización, la misma debe tomar una decisión acerca de cómo enfrentarlos. Dicha decisión puede ser, inclusive, no actuar. Según aquellos caminos tomados, se va formando una forma habitual o "natural" de hacer las cosas (sobre todo si dichas soluciones fueron exitosas). Por otro lado, la integración interna se refiere a aquellas maneras de actuar que surgen de problemas y situaciones dentro de la organización (ver Anexo 4).

En función de lo expuesto anteriormente, sería razonable creer que compatibilizar o modificar los elementos del nivel más visible, es decir los artefactos, sería una tarea más sencilla que tratar de conciliar los supuestos básicos de dos organizaciones. Se puede pensar a los mecanismos de O´Reilly (1989) como medidas gerenciales para arraigar los valores de los líderes en los supuestos básicos organizacionales.

Otra visión complementaria de la cultura la brindan Trompenaars y Prud´Homme (2004). Ellos definen a la cultura de cuatro maneras diferentes: la manera en que se hacen las cosas en determinado lugar; como un sistema informal de reglas no escritas; como un sistema de valores y creencias que guían el comportamiento y prácticas de una organización, y como aquello que los miembros de la organización perciben como central, duradero y distintivo de la misma. Todas estas definiciones son complementarias con los niveles de artefactos, valores y supuestos básicos planteados por Schein (1992) dado que identifican distintos niveles de *visibilidad* de

la cultura, y la plantean como un elemento difícilmente descriptible por alguien que no es parte de la misma.

En otro orden de pensamientos que se señaló previamente, y se retomará luego en el análisis, resulta interesante ver a la cultura como un proceso, tal como se refleja en el texto de Bolman y Deal (1997). Ellos ven a la cultura como un producto que expresa la sabiduría acumulada de aquellos que estuvieron antes y como un proceso que se renueva y recrea continuamente con los nuevos empleados. El hecho de verlo como un proceso implica dinamismo, y si bien hay gran consenso en que la cultura es un rasgo muy difícil de cambiar, también es cierto que se va modificado levemente con el tiempo a medida que la gente va cambiando. En definitiva, como sugerimos más arriba, se puede alegar que la cultura, en esta visión *procesal*, es un factor emergente.

A partir de las definiciones brindadas, se puede concluir que la cultura es un aspecto único de cada organización. Sin embargo, hay ciertos *tipos ideales* culturales en donde muchas organizaciones pueden ver reflejada su cultura. Probablemente, haya ciertos aspectos de la cultura que no sean tomados por ningún tipo genérico cultural. Pero, como todo modelo, los *tipos ideales* son de gran utilidad para analizar la cultura en que está inmersa una organización. A continuación, se desarrollarán estas construcciones.

Universidad de SanAndrés

3.2.2 Tipos de cultura

Varios autores plantean distintos *tipos ideales* de cultura genéricos que, si bien difícilmente se puedan encontrar plasmados tal cual la descripción en la realidad, pueden ser de gran utilidad para comprender el estilo cultural de las organizaciones. Un *tipo ideal* es una construcción abstracta, de estatuto provisional, susceptible de ordenar el caos, la infinita diversidad de lo real (Weber 1964). De esta manera, los *tipos ideales* tienen un valor heurístico, pueden servir como herramienta para contrastar la realidad con un marco teórico determinado. Inclusive, es factible encontrar evidencia, en una misma organización, de los distintos ideales planteados por los autores. Uno de estos autores es Handy (1995). El mismo, utiliza como

metáfora a diversos dioses griegos para caracterizar los diferentes tipos de cultura. A continuación se hará una breve descripción de cada tipo ideal.

- Zeus- Cultura de Club: en general, las organizaciones con esta cultura están estructuradas por funciones o productos. Suele encontrarse en organizaciones pequeñas. Es una cultura en la cual las decisiones se pueden tomar velozmente, dado que la gente se conoce bien y piensa de manera similar. Resulta relevante tener en cuenta que la velocidad se logra a partir de la empatía. Teniendo en cuenta esto, se podría decir que la documentación tiene un papel secundario, contrariamente a la afinidad y confianza que son sumamente relevantes. Esta cultura es como un club de gente que piensa igual, trabajando con empatía a través de un contacto personal más que de una relación formal. Pero esto requiere de extrema confianza. Se prioriza la velocidad ante la calidad.

- Apolo- Cultura de Roles: esta cultura tiene sus bases en un sistema de roles prescripto y sostenido por un conjunto de reglas y procedimientos. Las funciones y divisiones de roles en la organización están unidos sólo en la gerencia. La estabilidad y previsibilidad son características relevantes de esta cultura. El puesto de las personas es fijo y éstas forman parte de la maquinaria que representa la organización. El objetivo es que los empleados hagan su trabajo, y se limiten a ello. Son organizaciones a las que les cuesta sobremanera responder al cambio.

- Atenea- Cultura de Tareas: el *management* es asociado con la continua y exitosa solución de problemas. Los recursos de cualquier parte de la organización se enfocan en la resolución del problema, si es necesario. Esta cultura reconoce la experiencia como base del poder y la influencia. Para contribuir al grupo se requiere talento, creatividad, nuevas intuiciones; en esta cultura la creatividad es un premio. La cultura se relaciona con la juventud, energía y creatividad. El grupo tiene un propósito común, hay un sentido de entusiasmo y unidad; hay respeto mutuo, deseo de ayudar al prójimo. El poder se basa en interrelaciones de las distintas áreas.

- Dionisio- Cultura Existencial: la organización existe para ayudar a los individuos a alcanzar sus propósitos, y no viceversa. La cultura existencial emerge en organizaciones donde el talento o las habilidades de los individuos son el aspecto crucial de la organización. Es la cultura preferida de los profesionales, pues acá pueden mantener su identidad y libertad propia. Dionisio no acepta jefes, sí acepta coordinación, pero por conveniencia propia.

Al analizar un proceso de M&A, resultaría interesante identificar la cultura organizacional de cada una de las dos organizaciones involucradas. De esa manera, se podría identificar la distancia entre las mismas. Por otra parte, también es importante identificar la cultura buscada, si es que la hay, a partir de la fusión. Esta clasificación de Handy (1995) es una buena herramienta, facilitadora, para lograrlo. Con la misma se puede identificar con qué tipo ideal de cultura se corresponde en mayor medida cada una de las partes involucradas en el proceso de M&A. A la vez sirve como herramienta para encontrar qué aspectos de otros tipos ideales se encuentran presentes.

3.3 La cultura organizacional en los procesos de M&A

3.3.1 Choques culturales: algunos lineamientos para una fusión exitosa

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y en particular el carácter evanescente, inimitable e inigualable de la cultura organizacional, resulta relevante entender el rol que juega esta característica en un proceso de M&A. Cuando se unen dos organizaciones que anteriormente no estaban unidas, cada una tiene su propia cultura y podría haber diferencias muy grandes que den lugar a choques culturales. De alguna manera, se podría definir a la cultura como la personalidad de una organización. Estas diferencias podrían repercutir en problemas para la organización que surge de un proceso de M&A. Evidentemente, no habría dos culturas iguales y en algún punto posiblemente haya elementos contradictorios, o al menos diferentes, teniendo en cuenta que desde este punto de partida es muy difícil que compartan los mismos problemas de adaptación externa e integración interna que hayan tenido en un pasado, y que configuran los *supuestos básicos* de la misma (Schein, 1992). El

choque cultural surge de aquella interacción entre ambas culturas y las tensiones, aparentemente inevitables que se generarían debido a lo explicado anteriormente.

Teniendo estas limitaciones en mente, Habeck et al (2000) plantean que hay siete reglas a seguir para que una fusión sea exitosa: visión, liderazgo, crecimiento, ganancias rápidas, diferencias culturales, comunicación y manejo del riesgo.

Según los autores anteriormente mencionados, resulta de suma importancia que la visión sea clara y definida respecto a la unión de las dos compañías, dado que la misma provee la orientación que es crucial para la focalización de recursos. Que dos empresas "encajen" perfectamente no es suficiente para que la unión de las mismas sea exitosa. Es necesario que la visión y la estrategia estén orientadas para que sirvan como guías apropiadas.

En segundo lugar, plantean que el liderazgo es la prioridad más urgente una vez que la fusión tomó lugar. Es importante que se establezca rápido para evitar el vacío y para que el proceso de integración comience a tomar forma. Tener una visión clara carecería de sentido si no se la puede aplicar y ejecutar adecuadamente. Se puede pensar aquí en el *management como acción simbólica*, tal como plantea O`Reilly (1989). Además, un liderazgo que no provea sentido llevaría a incertidumbre en los empleados en conjunto, con rumores que, a su vez, generarían reacciones de pánico e incluso en renuncias de la gente más talentosa de la organización. Aquí también se podría inferir que se estaría en presencia de otro de los *mecanismos* de O´Reilly (1989): *información de otras personas*. El hecho de que determinadas personas comiencen a actuar de aquella manera, implicaría que otros individuos hagan lo mismo para encontrar respuestas. Es así que se generaría una situación de angustia y pérdida de talento generalizada.

En cuanto al crecimiento, se menciona que uno de los objetivos que suelen esbozarse para entrar en un proceso de M&A es lograr sinergias. Es importante tener en cuenta que los autores hablan de dos tipos de sinergias: de eficiencia y de crecimiento. Las de eficiencia se refieren a la reducción de costos y de tiempos, y obviamente son importantes, pero, según Habeck et al. (2000), aún más lo son las de crecimiento (que suelen quedar en un segundo plano).

En cuarto lugar los autores hacen alusión a la regla de éxito referente a las ganancias rápidas. Este concepto se refiere a acciones sustanciales y sustentables que se implementan rápidamente, una vez que el proceso de M&A está en marcha, para respaldar lo que se dijo con acciones concretas. Se trata de demostrar que efectivamente el cambio es para mejor. Sin embargo, los autores también mencionan que estas ganancias rápidas no necesariamente deben ser buscadas internamente, y mucho menos recortando personal.

Otro de los factores determinantes en un proceso de M&A, según Habeck et al (2000), se refiere a la comunicación. A través de una buena comunicación, abierta, es más factible lograr que los empleados se comprometan con el cambio. Tal como define Strebel (2004:175) "los directivos y los empleados ven al cambio de forma diferente. Para los altos directivos, el cambio significa una oportunidad para la empresa y para ellos mismos. Sin embargo, para muchos empleados, el cambio es una cosa perturbadora e inquietante". Por lo cual, la organización debe generar políticas y acciones para lograr mitigar el miedo ocasionado por el cambio y la incertidumbre que el mismo genera. La comunicación parecería ser un elemento determinante dado que los empleados desean saber hacia dónde van, qué les espera en el futuro. *"The ultimate communications goal is to have the new company working seamlessly to realize the value of the merger"* (Habeck et al, 2000:101).

Luego, los autores hacen mención al manejo del riesgo como uno de los elementos claves en un proceso de M&A. Fácilmente se podría argumentar que embarcarse en un proceso de M&A es muy riesgoso y por ende no vale la pena. Sin embargo Habeck et al (2000) plantean algo diferente. Si bien son innegables los riesgos, no hay que evitarlos, sino enfrentarlos. Las ganancias que se pueden generar son muy grandes y con un buen manejo del riesgo se podría evitar caer en el fracaso.

3.3.2 Rol de Recursos Humanos en los choques culturales

Habeck et al (2000), en última instancia, hacen alusión a los choques culturales y plantean tres estrategias diferentes: imponer una de las dos culturas a la otra

organización, dejar separadas ambas culturas o tomar los mejores aspectos de cada una y buscar crear una cultura nueva. Habeck et al (2000) plantean que dependiendo de las características de cada compañía y los objetivos del proceso de M&A se elige la estrategia. Sin embargo, Trompenaars y Prud´Homme (2000) aseguran que la creación de una cultura reconciliadora es más propensa a asegurar el éxito que intentar que una de las dos culturas domine. No obstante ello, Harding y Rouse (2007:125) aseguran que esto es difícil de lograr: *"in many, if not most, deals, there is not only a financial acquirer; there is also a cultural acquirer, who will set the tone for the new organization after the deal is done".*

Por otro lado, Nahavandi y Malekzadeh (1988) desarrollan un punto de vista un tanto más complejo respecto a cómo manejar el conflicto cultural en estos casos. Señalan que hay cuatro modos por los cuales la *aculturación* toma lugar. Dichos modos definen la forma en que dos grupos se adaptan mutuamente y resuelven los conflictos que puedan surgir. En primer lugar, definen la *integración*. La misma toma lugar cuando los miembros de la organización adquirida quieren preservar su cultura e identidad y quieren permanecer autónomos. Según los autores, la integración implica cambios en la cultura y prácticas de ambas empresas. En segundo lugar, Nahavandi y Malakzadeh (1988) hacen referencia a la *asimilación*. Este modo implica que uno de los grupos, voluntariamente, toma la cultura del otro. Luego, mencionan el modo de la *separación*, el cual consiste en mantener separada a ambas organizaciones para mantener la cultura de cada una. Por último se menciona el modo de "*deculturación*": "*Deculturation involves losing cultural and psychological contact with both one´s group and the other group, and it involves remaining an outcast to both"* (1988:83).

Complementariamente, según Pepper y Larson (2006) *"Employees invest themselves in organization cultures and subcultures. Mismanagement of these in a post-acquisition organization (PAO) can result in frustrated workers who experience identity tensions, as their identifications and loyalties are pulled between the new and old cultures"*. Ellos también aseguran que estas tensiones no deben ser subestimadas, dado que representan inestabilidad y malestar en los empleados. Por lo cual, la organización debe generar políticas y acciones para lograr mitigar el miedo ocasionado por el cambio y la incertidumbre que el mismo genera.

En función de lo anteriormente expuesto, se podría asumir que el área de Recursos Humanos debería tomar un rol activo en el proceso. Chiavenato (2002) plantea, algo prescriptivamente, que el área tiene siete objetivos principales, cada uno de los cuales está ligado al proceso de M&A:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: por lo cual si la organización está atravesando un proceso de M&A, el área debe dar soporte a dicho proceso y alinear sus objetivos con los de la compañía.
2. Proporcionar competitividad a la organización: debe encontrar la manera de que los empleados, ya sean de la compañía adquirida o adquirente, sean lo más productivos posibles.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dado que en un proceso de M&A hay grupos de individuos provenientes de una u otra organización, el departamento de Recursos Humanos tiene que asegurarse que todos cuenten con las habilidades técnicas y *soft* necesarias para desempeñarse adecuadamente. A su vez, y aún más desafiante, debe lograr que los empleados se encuentren motivados ante una situación estresante de cambio y, probablemente, de restructuración.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción en el trabajo: este punto cobra particular relevancia en un proceso de cambio, en donde la incertidumbre es muy grande y los empleados pueden sentirse poco valorados.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como por ejemplo el estilo de gerencia, autonomía en la toma de decisiones, buen ambiente de trabajo, seguridad en el empleo, horas adecuadas, tareas significativas etc.
6. Administrar el cambio: los profesionales de Recursos Humanos deben saber cómo enfrentar los cambios y cómo ayudar a los empleados a transitar los mismos.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las políticas del departamento deben ser éticas y confiables. No debe haber discriminación, por ejemplo. Entonces, en un proceso de M&A se debe tener especial cuidado en a quién se desvincula. Sería poco

ético desvincular a una persona por ser originariamente de una u otra organización.

En base al rol del área de Recursos Humanos, Ulrich (1999) planteó un modelo en el cual el departamento puede estar orientado a los procesos o a las personas, y a su vez a temas operativos o estratégicos (ver Anexo 5). En el caso de un proceso de M&A, el área probablemente (y de acuerdo al Trabajo de Graduación de Roldán Vergués) deba estar orientado a las personas y a la estrategia. En primer lugar debe estar orientado a las personas dado que en un proceso de M&A, y en cualquier otro tipo de proceso de cambio importante, las personas se sienten desconcertadas, con miedo y angustias. Es así, que el departamento de Recursos Humanos debe acompañar a los empleados en dicho proceso para mostrarle los beneficios y cómo afrontar dicho cambio. A su vez, el departamento debe estar orientado a la estrategia, dado que un proceso de M&A es un cambio de largo plazo, muy significativo y estratégico, valga la redundancia. Por tal motivo debería ocupar el rol de agente de cambio (Ulrich 1999). Según este autor, hay cinco pasos del rol de Recursos Humanos para lograr un cambio cultural. Los mismos resultan relevantes a este análisis dado que, al menos una y, probablemente ambas culturas se vean modificadas. Los pasos son:

- Definir y clarificar el concepto de cambio cultural: las actitudes compartidas son difíciles de cambiar, pero es posible hacerlo. "La consecuencia de una actitud compartida es el compromiso que asumen los empleados y otras personas involucradas de pensar y actuar en concordancia con las necesidades y valores de la organización. Para cambiar una actitud compartida, los ejecutivos deben dar nuevas señales de información y/o cambiar la conducta de los empleados" (1999: 280).

- Expresar por qué el cambio de cultura es central para el éxito de la empresa: la unidad cultural afecta el desempeño. Sin embargo, esa unidad por sí sola no es suficiente para asegurar el mejor desempeño, la cultura debe ser la "adecuada". "Una clave del cambio cultural es reconocer que la nueva cultura debe responder a los nuevos requerimientos de los negocios" (1999: 289). El desafío es lograr que todos los empleados se involucren con el

cambio y lo comprendan, más allá que sientan mayor comodidad con la cultura anterior.

- Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas: este punto se alinea con el planteo de Harding y Rouse (2007). Ellos mencionan que antes de evaluar los posibles problemas culturales que pueden florecer, se debe tener muy en claro la cultura que se busca lograr.

- Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura: Ulrich identifica tres vías: directiva de arriba abajo, reingeniería de lado a lado y de abajo hacia arriba. Las directivas de arriba abajo son estimuladas por el *management* de más alto nivel por diversos procesos de Recursos Humanos y desde allí *bajan* a toda la organización. Esta estrategia ofrece un mensaje coherente a toda la compañía sobre la importancia del cambio cultural. Los mecanismos delineados por O´Reilly -y señalados anteriormente- pueden ser considerados como medidas gerenciales que utilizan los líderes para desarrollar la cultura. El proceso de reingeniería tipo lado a lado consiste en examinar y rediseñar los procesos empresarios para el trabajo. Se considera que cuando se modifican los procesos, esto trae aparejado un cambio cultural. Por último, dar autorización para actuar en un proceso de abajo hacia arriba se da cuando la cultura deseada se traduce en acciones de los empleados.

- Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura: según Ulrich, la combinación de las tres formas mencionadas anteriormente es la mejor estrategia a seguir. Además, se deben tener en cuenta siete factores críticos para el cambio, a saber:
    1. Liderazgo del cambio: identificar una persona que lleve a cabo el cambio desde una posición de liderazgo.
    2. Crear una necesidad compartida: asegurarse que el cambio cultural vaya aparejado a los resultados en los negocios y se explique el por qué del cambio.
    3. Crear una visión: tener en claro qué se espera del cambio cultural.

4. Movilizar el compromiso: identificar quiénes son aquellos más dispuestos a aceptar la nueva cultura.
5. Cambiar sistemas y estructuras: reformular las prácticas de Recursos Humanos para que sean coherentes con la nueva cultura.
6. Controlar los avances: evaluar la nueva cultura.
7. Hacer que perdure el cambio: llevar a cabo acciones concretas asignando responsabilidades.

En función de lo anteriormente expuesto, se podría concluir que los procesos de M&A implican muchos desafíos. Uno de ellos se refiere al choque cultural de las dos organizaciones involucradas. La integración cultural no resulta sencilla, considerando que la misma es la "personalidad" de la organización. Se puede afirmar que la cultura es un aspecto único e inimitable de la organización. Si se parte de la visión de Schein, es imposible que dos organizaciones hayan atravesado procesos de adaptación externa e integración interna similares y por ende hayan desarrollado artefactos, valores y, más relevante, supuestos básicos, idénticos. Sin embargo, hay ciertas organizaciones con culturas más similares entre sí que otras. De esta manera, Handy desarrolló ciertos tipos ideales de cultura que sirven como herramienta para "encasillar" a cierta organización y facilitar el análisis. Teniendo en cuenta lo desarrollado anteriormente, no hay dos culturas iguales, por lo cual la unión de dos empresas generará un cambio cultural en, al menos, una de ellas. Probablemente, dicho cambio se genere en ambas organizaciones debido al carácter emergente de la cultura. Se ha planteado la dificultad de lograr un cambio cultural en una dirección preestablecida, pero posiblemente sea el departamento de Recursos Humanos quien debería hacer sus mayores esfuerzos para lograrlo, teniendo en cuenta los objetivos del área planteados por Chiavenato (2002). A su vez, los mecanismos de O´Reilly podrían ser pensados como medidas gerenciales para transformar los valores de los líderes en supuestos básicos en la organización que surge del proceso de M&A. A continuación se analizará un caso práctico para evaluar en qué medida el marco teórico propuesto se condice con la realidad organizacional.

4. Trabajo de campo

En esta sección, se describirá y analizará el proceso de adquisición de la empresa Beta por parte de la compañía Alfa. Para empezar se hará una breve descripción de la industria de las telecomunicaciones y de las compañías involucradas. Luego, se explicarán los motivos de la adquisición y algunos aspectos generales de la misma. Por último, se abordará el aspecto cultural con sus dificultades y resultados

4.1 La industria y las compañías

4.1.1 La industria de las telecomunicaciones en la Argentina

El sector de las telecomunicaciones está conformado por la telefonía fija, telefonía móvil, Internet, transmisión de datos, entre otros. Dicha industria, se encuentra regulado por la Secretaría de Comunicaciones de la Nación y la Comisión Nacional de Comunicaciones.

El segmento de telefonía móvil es el que mayor crecimiento ha alcanzado en los últimos años (ver Anexo 6) con una penetración del 144% en julio de 2011 (ver Anexo 7). A su vez, la cantidad de teléfonos celulares en servicio aumentó en un 7,2% de 2010 a 2011, según la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina.

El servicio de telefonía móvil es prestado, principalmente, por tres compañías: Alfa, Personal y Claro. Alfa cuenta con más de 16 millones de clientes[4], representando más del 30% del mercado. Hoy en día la empresa que lidera el segmento es Claro con aproximadamente un 40% del mercado, y Personal cuenta con el restante 30% (datos suministrados por Gama).

[4] Según su página corporativa.

4.1.2 La compañía Alfa

La compañía Alfa pertenece a un grupo económico de envergadura multinacional de capitales españoles. Dicho grupo opera en la Argentina con varias líneas de productos, siendo la principal la de telefonía fija. La misma fue obtenida luego de una privatización de la telefonía fija a nivel nacional.

La historia de la empresa Alfa se remonta, particularmente, al año 1993, cuando Miniphone ingresa al mercado de la telefonía móvil en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Miniphone era propiedad, en partes iguales, de las dos operadoras de telefonía fija nacionales en Argentina (Telecom y el grupo al que pertenecía la empresa Alfa). A partir de 1996, los dos grupos económicos pudieron empezar a operar en el interior del país de forma independiente: uno bajo la marca Alfa y el otro bajo la marca Personal.

Tres años más tarde, en 1999, se permitió que todas las compañías operasen en todo el país, lo que llevó a la absorción de Miniphone por parte de los dos grupos propietarios, y el nacimiento de Alfa y Personal en todo el país.

Universidad de
SanAndrés

4.1.3 La compañía Beta

La compañía Beta pertenecía a un grupo económico de origen norteamericano. Dicho grupo jugaba un papel muy importante en el mundo de las telecomunicaciones y tenía presencia alrededor del mundo.

La empresa Beta en la Argentina fue la primera en conseguir la concesión de la telefonía móvil en el área metropolitana de Buenos Aires en el año 1989. Este hecho le permitió establecer un monopolio hasta el año 1993, en el que se le dio la concesión también a Miniphone. Aquellos años de ventaja le alcanzaron a la compañía para convertirse en número uno del mercado hasta el momento de su venta, y establecer su marca como genérica.

4.2 La adquisición

A fines del año 2004 fue aprobada la adquisición del 100% del paquete accionario de la empresa Beta por parte de la empresa Alfa en la Argentina. Ambas compañías se dedicaban a la industria de las telecomunicaciones, más particularmente a la telefonía celular. Se puede catalogar a esta adquisición como una *integración horizontal* dado que se trató de dos compañías de la misma industria, cuyo objetivo era aumentar el *market share* y reducir los costos mediante economías de escala. En su momento, gracias a la adquisición, la compañía pasó a contar con 80 millones de clientes en tres continentes distintos, y la posicionó como la segunda compañía multinacional más grande en telecomunicaciones. "Queremos seguir creciendo y guiar todas nuestras iniciativas hacia ello. A pesar de que sabemos que los nuevos clientes gastan menos, ya sea en cuanto a facturación o en cuanto a usuarios, estamos buscando un crecimiento sostenido. Ahora nos quedamos con el 42 % del *market share* local", explicó el Director Ejecutivo para Cono Sur de Gama[5] .

Esta adquisición tuvo varias particularidades. Para empezar, ocurrió simultáneamente en diez países de Latinoamérica: Argentina, Chile, Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Panamá, Guatemala, Uruguay y Nicaragua. Este hecho demuestra la gran envergadura del proyecto. Cabe aclarar que el precio que se pagó por todas ellas superó los 5.800 millones de dólares. A su vez, no se debe dejar de mencionar que el precio pagado por la filial argentina fue de 988 millones de dólares (Diario Clarín, 16 de octubre de 2005).

Por otra parte, también adiciona complejidad el hecho de que la compañía compradora tenga capitales españoles y la compañía *target* sea americana. Además, se le suma el hecho de que la compañía Beta era bastante más grande en *market share* y empleados. No sólo eso, sino que además su marca estaba en el *top of mind* de los consumidores, logrando ser considerada una marca genérica de celulares. En las entrevistas se señaló varias veces: *"era raro, el gigante norteamericano era comprado por una empresa más chica y española".*

[5] http://www.canal-ar.com.ar/noticias/noticiamuestra.asp?Id=1737. Fecha de ingreso: 03 de Febrero de 2012

Otro de los puntos importantes a tener en cuenta es el hecho de que la compañía fusionada no permaneció con la marca ni de la compradora, ni de la adquirida. En lugar de ello, se le otorgó un nuevo nombre en toda la región (igual al de la marca en España). A efectos de este trabajo se denominará a la nueva marca "sucesora" marca Gama.

En función de lo explicado anteriormente y de las entrevistas llevadas a cabo, se puede afirmar que surgieron problemas culturales, y que los mismos trataron de resolverse. Estos aspectos serán tratados en los próximos apartados.

4.3 El choque cultural

Como fue descrito anteriormente, ambas compañías ya estaban establecidas en el país hacía varios años cuando sucedió la adquisición. Ello dio lugar a que las mismas se encuentren en una etapa cultural ya madura. Es decir, tal como plantea Schein (1992), las compañías ya habían atravesado problemas de integración interna y adaptación externa (ver anexo 4) que marcaron el estilo y ambiente de trabajo en cada una. Es así que cada compañía había desarrollado artefactos, valores y supuestos básicos diferentes. Con esto se hace referencia a que cada una tenía una manera diferente de hacer las cosas, y la adquisición generaba ciertos conflictos. Uno de los entrevistados perteneciente a la compañía Alfa que debió liderar a un grupo perteneciente a la compañía Beta dijo en este sentido: *"la verdad que fue difícil, yo estaba acostumbrado a trabajar con gente de Alfa, y de repente me tocó liderar este otro grupo de personas que tenían maneras diferentes de trabajar. Yo estaba más acostumbrado a que se me pregunte más qué hacer y cómo hacerlo, ellos quizás eran más flexibles, y en un principio era raro. Después fuimos encontrando un punto medio".*

En el ámbito más técnico, de los *artefactos*, las diferencias eran marcadas: la compañía Alfa ya había migrado al sistema GSM, mientras que la compañía Beta aún no lo había hecho. Esto implicaba que los miembros de la compañía adquirida debían aprender muchas cuestiones técnicas de los empleados de Alfa. Uno de los

entrevistados apuntó *"nosotros ya estábamos trabajando con la tecnología nueva, con el sistema GSM. Era algo que la gente de Beta debía aprender y nosotros enseñar".*

Sin embargo, en cuanto al estilo y la "forma de hacer las cosas", la situación era aun más compleja. Uno de los entrevistados declaró *"si te tocaba trabajar en un equipo donde el supervisor, o la mayor parte del equipo, pertenecía originalmente a la otra compañía, la situación era dura"*. Como será descrito en la siguiente sección, la compañía Alfa era bastante más *burocrática*, más apolínea, en términos de Handy (1995), que la empresa Beta.

Por otro lado, el liderazgo de Beta en el mercado de la telefonía móvil imponía cierto respeto por parte de los miembros de Alfa. En una de las entrevistas llevadas a cabo se aseguró *"por un lado nosotros sentíamos que estábamos adquiriendo una compañía, y eso nos daba una posición ventajosa, pero por el otro todos sabíamos que la empresa adquirida no era cualquiera; era el gigante".* Este hecho ayudó a que se escuchen mutuamente dado que de alguna manera había un equilibrio: por un lado, Alfa era el comprador, pero Beta contribuyó con la mayor parte de los clientes. Evidentemente, las fuentes advertían que la compañía comprada tenía el *know how* para satisfacer al consumidor.

Universidad de SanAndrés

4.3.1 M&A en riesgo: errores gerenciales en la comunicación

Un punto relevante a destacar fue el hecho de que los empleados de jerarquía menor de ambas compañías tomaron conocimiento del proceso de M&A por el diario. Tanto entrevistados de la compañía Alfa como Beta estuvieron de acuerdo en que fue una "*mala manera de dar comienzo al proceso*". En primer lugar, les generó cierta desconfianza. Luego, les generó miedo al cambio y a las cosas que podrían estar ocultándose del mismo. Schraeder y Self (2003) generan evidencia sobre este punto citando a Schweiger y DeNisi (1991): *"Poor communications in mergers and acquisitions intensifies stress for organizational members because of the uncertainty about their future"*. Evidentemente, esta primera forma de enterarse del proceso podría ser identificado como un grave error gerencial. Tal como plantean Schraeder

y Self (2003:516) "*During the initial phase, which would probably be early in the merger process, Sinetar (1981) recommends steady communication. This would include interacting with departments or small groups of individuals by listening to their concerns and responding to their questions with information that is known at the time".* Según lo descripto anteriormente esto no fue lo que ocurrió en este caso. Luego, sin embargo, una vez que los empleados se enteraron del proceso que iban a atravesar, la compañía si tomo medidas que serán analizadas en las próximas secciones.

De acuerdo a esta mirada, los empleados son el eje central del cambio y si ellos mismos no se sienten parte del mismo, entonces no se puede pretender que el cambio tome lugar. Considerando la revisión de literatura y este trabajo de campo, parece ser absolutamente necesario que en un proceso de M&A los empleados se sientan comprometidos con la nueva situación y entiendan las ventajas del mismo, caso contrario, genera peores problemas de integración entre los miembros de ambas compañías. Un entrevistado remarcó que, cuando esta situación tomó lugar, se vivía un clima en el que cada uno temía por su puesto de trabajo y había cierta "*competencia*" en la que cada uno cuidaba su propia situación. Sin embargo, pese a este error inicial, bastante importante de acuerdo al marco teórico arriba consignado, el *management*, con mucho esfuerzo, logró subsanar la situación mediante determinadas acciones que se describirán en las secciones siguientes.

4.4 El cambio cultural

Dado que a partir del proceso de adquisición de la empresa Beta por parte de la empresa Alfa surgieron, como se verá más adelante en esta sección y se remarcó en la sección anterior, problemas culturales, la compañía se vio forzada a tomar ciertas acciones. En términos generales, un cambio cultural debía ocurrir dado que las compañías tenían modos de trabajar diferentes: Alfa era bastante *más burocrática* que Beta en el sentido que había menos delegación de poder, normas más estrictas que repercutían en la flexibilidad, etc., pero a la vez ya había migrado a una tecnología más avanzada. En este apartado se explicará dicho cambio haciendo énfasis en las acciones concretas que se tomaron. Se utilizará como herramienta para

describir, y luego comprender, el proceso de cambio los cinco pasos que plantea Ulrich, dado que los mismos describen el rol del área de Recursos Humanos en el cambio cultural. Tal como fue descripto anteriormente, luego de un proceso de M&A en el cual dos organizaciones y grupos humanos con culturas diferentes comienzan a interactuar, necesariamente, al menos una de las dos, va a sufrir modificaciones. Es así que el departamento de Recursos Humanos pasaría a tener un rol activo, acompañando y motivando a los empleados involucrados en el proceso, pero también un rol estratégico en su ámbito de trabajo, buscando lograr que el M&A llegue al puerto que los líderes de la compañía hayan planteado.

4.4.1 Definir y clarificar el concepto de cambio cultural.

Tanto los miembros directivos de la empresa Alfa como de la empresa Beta eran conscientes que la unión de ambas compañías generaría incertidumbre, ansiedad y también problemas. Uno de los entrevistados comentó: "*todo proceso de cambio tiene problemas. Por lo general la gente es una gran traba, les genera más miedo que expectativas. Es difícil hacer entender que el cambio viene aparejado de oportunidades y desafíos"*. A través de esta frase se dejan ver dos conceptos un tanto contradictorios. Por un lado, los recursos humanos como un obstáculo para el cambio. Pero a la vez, los recursos humanos como eje del mismo. Muy probablemente, sin el compromiso de los protagonistas del cambio, es imposible que éste ocurra. Se debe lograr que la gente supere el miedo a lo diferente porque sino la organización no podrá reinventarse. Inclusive fue creada una Dirección de Integración, que desarrolló la estrategia general de integración. Ellos sabían que la cultura de ambas compañías se debía ver modificada. El *management* no ignoró estos hechos sino que actuó en consecuencia. En primera instancia se ofrecieron talleres a todos los empleados en los que se explicó en qué consistiría el cambio, en qué los iba a afectar, cómo los iba a afectar, etc. Posteriormente se hará mayor hincapié en el contenido de los talleres.

4.4.2 Expresar por qué el cambio de cultura es central para el éxito de la empresa.

Inclusive antes de que la unión de las dos compañías sea efectiva, los líderes comenzaron a explicar a los niveles más bajos de la escala jerárquica por qué debían cambiar la manera de hacer las cosas. Según lo comentado en las entrevistas realizadas, los argumentos resultaron convincentes para los miembros de las dos organizaciones. Un empleado de la compañía Beta manifestó en la entrevista *"la realidad es que era una situación muy inquietante, pero los comunicados formales y las charlas informales sirvieron para calmar las aguas y bajar los niveles de ansiedad"*. Para ambas partes se dejó en claro que el cambio "era para mejor" y por lo tanto se tomarían las mejores prácticas de cada compañía. Se logró generar un espíritu de lealtad muy grande para la nueva compañía que estaba surgiendo. Es así, que la mayoría de los empleados creyeron en que la adquisición generaba una compañía mucho más fuerte en el mercado pero que ellos formaban parte de esta nueva empresa y dependía de ellos que el cambio sea o no para mejor. Se transmitió que la compañía iba a lograr mantenerse líder y las reestructuraciones serían menores si se tomaban las mejores prácticas tanto de Alfa como de Beta.

Universidad de
SanAndrés

4.4.3 Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas.

Todos sabían que las culturas entre Alfa y Beta eran muy distintas. Tanto el *management* como el *staff* tenían esto en mente. En todas las entrevistas realizadas se mencionó el hecho de que Alfa tenía capitales españoles y Beta capitales norteamericanos. Esto generó varias tensiones. Además, en primer lugar, se podía identificar que la cultura de Beta era mucho más competitiva, agresiva y dinámica, orientada a resultados y mayormente con elementos de la cultura de Atenea (Handy: 1995). Por otro lado, la cultura de Alfa era más rígida y uno de los entrevistados remarcó el hecho de que la compañía pertenecía a un grupo donde una de las empresas inclusive había sido estatal. Sus palabras exactas fueron: "*imaginate que Alfa pertenece a un grupo donde todavía quedaba gente de la compañía de telefonía*

estatal". Esta cultura se asemejaba más a la de Apolo, mientras que la cultura de Beta contaba con más elementos de la de Atenea (Handy: 1995). Las políticas de Recursos Humanos de Beta eran bastante más "*modernas*" y orientadas hacia los empleados que las de Alfa. Aquellas políticas reflejaban parte de la cultura. Por ejemplo, las bandas salariales de Beta eran más altas que las de Alfa. A su vez, los bonos anuales de Beta eran más generosos que los de Alfa. Todo ello está íntimamente relacionado con la orientación a resultados de la compañía Beta, en contraposición a una organización más *maquinal*, como Alfa. De algún modo se podría asumir que en Beta valoraban más a sus recursos humanos y por ello utilizaban el salario como elemento motivacional y de retención.

Otro de los elementos llamativos durante una de las entrevistas fue que un entrevistado, proveniente de la empresa Alfa, aseguró *"era como en el programa de televisión de Los Roldan*[6]*: nosotros éramos los* grasas *y ellos los chetos".* Además se comentó que era habitual que una persona de rango medio proveniente de Alfa trabajase con un equipo de gente de Beta y viceversa. En esas situaciones, la minoría sentía ciertas dificultades y los choques culturales eran agudizados. Se podría asumir, entonces, que surgían problemas de integración interna, a partir de diferentes criterios de inclusión y exclusión y de recompensas, tal como lo desarrolló Schein (1992).

En las entrevistas se remarcó que con la adquisición se buscó una cultura más competitiva para ambas compañías. La idea era tomar los mejores elementos de cada una, para así generar una cultura más fuerte y más competitiva. Tanto en entrevistas con personas originalmente de la empresa Alfa como en entrevistas con personas originalmente de la empresa Beta, coincidieron en que se tomaron más elementos de la cultura de la compañía adquirida. Por ejemplo, un entrevistado de la empresa Alfa dijo *"nosotros sabíamos que la empresa Beta tenía mejores bonus, pero también sabíamos que eso se debía a un modelo de negocios diferente. Ellos, quizás, eran menos controlados por sus supervisores, pero porque su desempeño se veía reflejado luego en beneficios monetarios y no monetarios. Creo que en ese sentido, por ejemplo, Gama se acerca mucho mas a Beta que a Alfa".* Se deseaba

[6] Los Roldan es una telenovela argentina que se emitió en el año 2004 por Telefe. Fue una producción de Ideas del Sur.

implementar las mejores prácticas sin importar si provenían de Alfa o Beta. Se aprovechó la unión no sólo para ganar *market share*, sino también para mejorar los procesos internos y ser cada vez más competitivos. Cabe aclarar que este concepto fue comunicado fuertemente a toda la organización a través de los seminarios, como señaló un entrevistado: *"todo el tiempo se nos remarcaba la importancia de aprender del resto, y que las dos compañías teníamos prácticas valiosas. Se nos decía una y otra vez que había cosas que íbamos a empezar a hacer diferente nosotros, pero que muchas otras se las íbamos a tener que enseñar a la gente de la otra compañía"*.

4.4.4 Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura.

En las entrevistas se manifestó que era sabido por toda la organización que *unir* las culturas de Alfa y Beta no sería una tarea sencilla. Tal como reveló uno de los entrevistados, cada una tenía historias diferentes, maneras de trabajar disímiles. Posiblemente esto esté relacionado con los problemas de adaptación externa e integración interna que había atravesado cada compañía por separado. Sin embargo, ahora estaban juntas atravesando una nueva dificultad, y la manera en que la irían a superarla repercutiría en la "nueva" cultura en desarrollo.

El *management* entendió la cultura como un elemento fundamental y fuente de ventaja competitiva. Si bien sabían que no era fácil atravesar un proceso de semejante incertidumbre, también consideraban a la cultura como un proceso. Así, cuando se indagó más acerca de cómo veían a la cultura, se explicó: *"es cierto que la cultura es difícil de cambiar, pero también es cierto que va cambiando de a poco con los años. Cuando yo entré a trabajar a Alfa, la forma de trabajar no tenía nada que ver con cómo era cuando fue la adquisición y mucho menos después de la misma. Es cuestión de acompañar a la gente en el proceso, no dejarlos solos"*. Acá se puede identificar la importancia del rol del líder y del *management* como acción simbólica (O´Reilly, 1989) que será desarrollada en profundidad en la próxima sección.

Tal como se explicó anteriormente, hay tres vías para generar el cambio: de arriba abajo, de lado a lado y de abajo hacia arriba. En esta adquisición, tal como lo sugiere Ulrich se utilizaron las tres herramientas. Sin embargo, a través de las entrevistas se pudo identificar que la más utilizada fue la de arriba hacia abajo. Posiblemente esto se debió al estilo más apolíneo (Handy: 1995) de la compañía compradora, la cual era un tanto más *burocrática,* y la participación de los niveles inferiores de la pirámide era menor que en la adquirida. Como fue descrito anteriormente, el cambio genera angustia y ansiedad en la gente; por lo cual, que el *management* ofrezca ciertas certeza, genera gran diferencia en los empleados. De esta manera, a través de este *mecanismo*, se buscó que todos estén alineados y se sientan acompañados en el proceso.

Por otra parte, también se utilizó la vía de reingeniería de lado a lado modificando algunos procesos y normas. A su vez, los empleados fueron escuchados y sus propuestas eran analizadas para que las mismas, si eran factibles, generasen el impacto buscado. Un empleado de Beta remarcó *"nuestra preocupación más grande era que al ser adquiridos mucha gente fuese desvinculada. En estos procesos, siempre se buscan economías de escala y son normales las reestructuraciones. Pero la verdad es que siempre se nos escuchó. Yo siempre sentí las puertas abiertas para hablar con mi jefe. Inclusive en los talleres nosotros planteábamos diferentes situaciones y maneras de resolverlas"*. Todo esto demuestra cómo, de a poco, a través de los talleres, etc., se fue tratando de migrar a una cultura más "orgánica", más parecida a la de Beta y no tan "mecánica", Apolínea, como la de Alfa.

4.4.5 Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura.

Este punto, el de ejecución del plan de acción, es el más relevante para este trabajo, dado que se trata de las medidas concretas llevadas a cabo para superar o minimizar los choques culturales que surgiesen de la adquisición. Se utilizarán los cuatro *mecanismos* que plantea O´Reilly (1989) para desarrollar la cultura organizacional como herramienta para describir las diferentes acciones que se tomaron para facilitar el cambio y desarrollar una cultura conjunta. Dichos *mecanismos* resultan una guía

para la manera de actuar de los miembros de la organización. A través de los mismos se pude identificar "la manera de hacer las cosas" en determinada compañía. A su vez, estos *mecanismos* explicitan los artefactos, los valores y los supuestos básicos presentes en las organizaciones dado que, como fue mencionado anteriormente, pueden ser considerados como medidas gerenciales para transformar los valores de los líderes en acciones concretas y eventualmente convertirlos en los supuestos básicos de toda la organización. Cabe aclarar que el proceso de cambio cultural estaba comenzando a ocurrir. Era en aquel momento en que empezaban a surgir respuestas consideradas como exitosas a problemas de adaptación externa, pero principalmente problemas de integración interna. Es decir, se estaban comenzando a forjar los supuestos básicos.

- *Participación*: este elemento en un primer momento fue dejado de lado. Las personas entrevistadas manifestaron que se enteraron del proceso de adquisición por el diario. Si bien en la compañía se rumoreaba y los empleados que ocupaban puestos de gerencia o mandos medios estaba al tanto de la situación, la mayor parte del personal de ambas empresas no lo estaba. Sin embargo, luego de esta situación, tanto la compañía Alfa como la Beta tomaron ciertas medidas. Para empezar, cada una de las dos compañías, independiente de la otra, ofrecieron talleres obligatorios a todos los empleados de la compañía. Esta iniciativa en principio se puede identificar como una vía de arriba hacia abajo dado que surgió del *management* de cada una de las unidades de análisis. Sin embargo, una vez implementada también estuvo presente la vía de abajo hacia arriba, ya que se planteaban inquietudes de los empleados y se les daba un lugar de participación, tal como se describirá párrafos más abajo.

  En la compañía Beta, donde la ansiedad era mucho mayor, debido a que las amenazas eran más grandes y ocupaban el lugar más débil (ser la empresa adquirida), el programa se llamó "Facilitando La Transición". El mismo comenzó con una consultora que dictó los talleres para los niveles de Directores y Gerentes. Luego se capacitó gente interna para que diera los talleres al resto de la organización. En dicho espacio sucedían varias cosas. En primer lugar se explicaba de qué se trataba el cambio, cuáles

eran los beneficios, qué oportunidades podían surgir y cómo iba a ser el cambio. Por otro lado, se planteaban diferentes escenarios para que la gente supiese a qué podría llegar a atenerse. Estos escenarios eran, por ejemplo, si el jefe provenía de la empresa Alfa, si todo se mantenía igual, si se ofrecía un retiro voluntario, etc. De esta manera se fueron calmando un tanto las ansiedades: *"Yo creo que fue una muy buena iniciativa, ayudó a tranquilizar a la gente. Me pareció súper valioso que en vez de quedarse estáticos esperando a ver qué pasaba, se tomara la iniciativa de hacer algo"*. Por otro lado, se daba un espacio de reflexión y canalización de miedos y angustias para los empleados. Según lo manifestado por los entrevistados era un espacio abierto donde se podía hablar cómodamente y se incentivaba a la gente a participar.

Por otro lado, en la compañía Alfa sucedía algo similar, aunque no exactamente igual. Aquí la gente se sentía más segura y se consideraban en un papel dominante. Los talleres se denominaron "Talleres de Integración". Los mismos también eran ofrecidos obligatoriamente a todos los empleados. En los mismos se focalizó más en qué consistía el cambio, los pasos a seguir y cómo iba a ser la situación posteriormente. Además, se especificó que se buscarían adoptar las mejores prácticas de ambas compañías, y por lo tanto a ellos también les cambiaría la forma de hacer las cosas. Sin embargo, siempre se mostró que la adquisición era un gran paso para la compañía y que lograrían ser número uno en el mercado. De esta manera se intentaba hacer que la gente se comprometiese y esté de acuerdo con la adquisición, que puedan ver las ventajas de la misma.

Luego de que la adquisición se haya llevado a cabo, se hizo un último taller con gente mezclada de Alfa y Beta. El mismo buscaba que la gente se conozca y comienza a interactuar entre sí.

- *Management como acción simbólica*: es interesante tener en cuenta que el líder de la nueva compañía sucesora Gama, fue el líder de la compañía Beta. De esta manera, la empresa adquirente terminó siendo dirigida por

alguien proveniente de la empresa adquirida. A su vez, según manifestaron los entrevistados, esto sucedió en varios niveles. Muchos de los mandos medio de Beta fueron retenidos, mientras que los de Alfa no.

Sin embargo, por otro lado, el número uno de Gama debía seguir reportando al líder del grupo Alfa. Es así que se generaba un equilibrio. Los empleados originarios de Beta sentían que tenían el mando a través del CEO de la compañía, y los empleados originarios de Alfa consideraban que tenían la última palabra, porque debía reportar al CEO del grupo en la Argentina.

A su vez, los entrevistados consideraron que las personas de alto rango de ambas compañías eran un ejemplo a seguir. Según ellos, al menos en público, se mostraban unidos. Además, podían identificar cómo trataban de transmitir una nueva unidad en torno a Gama. Tal como dijo un entrevistado proveniente de Beta *"ellos querían que nos pongamos la camiseta de Gama, eso era lo que nos iba a unir, y a través de medidas como esta lo lograron*". Si bien el cambio del nombre de marca se debió más que nada a una estrategia comercial, se podría decir que la misma fue de gran utilidad para ayudar a superar el choque cultural. De alguna manera, los entrevistados sentían que era como una empresa nueva que surgía, no una adquisición. Es más, tanto en los medios de comunicación como los propios empleados consideraron el proceso una fusión, en lugar de una adquisición.

- *Información de otras personas de la compañía*: los empleados de mandos medios fueron capacitados para acompañar en el cambio al resto de los empleados. Es así que la gente que vivía un momento de mayor incertidumbre podía imitar los comportamientos de personas valoradas en la firma y que mostraban compromiso con el cambio; aquí la efectividad del "control cultural" aparece en toda su dimensión.

Una medida interesante en este sentido que tomó la compañía fue el hecho de mezclar los equipos de trabajo. Si bien es cierto que en primera

instancia puede generar ciertos choques, también evita que se prolongue la sensación de "ellos" y "nosotros". Se hizo fuerte énfasis en que se buscaría crear el mejor equipo, el más competente y que no importaría de qué empresa proviniesen originalmente.

Así, es indicativo tener en cuenta el testimonio de uno de los entrevistados de la compañía Alfa. Él señalaba que le tocó liderar un equipo compuesto totalmente por gente de Beta y comentaba que en un principio fue difícil, pero que después entendió que él tenía el *know how* técnico y en algún punto el resto tenían una cultura de trabajo muy valiosa. De esta manera, en aquel equipo de trabajo iban aprendiendo unos de otros y adaptándose a las diferentes maneras de trabajar. Este mecanismo se podría identificar con la *Vía de lado a lado* que menciona Ulrich (1999), dado que no era impuesta desde el ápice estratégico, sino que, por el contrario, los que impulsaron de dicha adaptación eran los propios protagonistas, el propio grupo. El entrevistado comentó *"De a poco nos fuimos mimetizando, era cuestión de prestar atención a lo que hacía el otro y estar lo suficientemente abierto para valorarlo. Creo que yo, como líder de un equipo de gente proveniente de Beta, siempre traté de evitar que me vean como de otro bando y traté de generar un ambiente de confianza entre nosotros*".

Por otro lado, en las entrevistas se señaló que se dio un tiempo prudencial de adaptación y se ayudó a las personas a lograrlo. Sin embargo, aquellas personas negativas que generaban problemas en el proceso de cambio fueron desvinculadas. Esta situación era explicada de la siguiente manera: "*el proceso de cambio es difícil de por sí. Se puede comprender que haya gente que le cueste más atravesar el proceso y a esa gente se le dio tiempo y canales de comunicación para expresarse, pero llegaba un punto donde todo el trabajo del resto se veía reducido por aquellas personas. La realidad es que no había más alternativa que desvincularlas".*

- *Sistema de recompensas consistente*: tal como fue explicado anteriormente, el sistema de compensaciones de la compañía Beta era un tanto más generoso que el de la compañía Alfa. Evidentemente esto está íntimamente relacionado con la cultura organizacional, dado que se premiaban los comportamientos buscados por la compañía y entendían al sistema de compensaciones como herramienta de motivación y retención de talento. Un entrevistado dijo *"no era explicito que nos premiaran si nuestro equipo de trabajo lograba una integración entre la gente de Beta y la gente de Alfa, pero estaba implícito que eso era lo que buscaba el management. Yo sabía que iban a estar más contentos con mi trabajo y eventualmente podía recibir un ascenso. […] Inclusive, en mi caso particularmente, lograron que me de cuenta que iba a conseguir mejores resultados si era un buen equipo de trabajo, que si cada uno buscase hacer las cosas a su manera*" La compañía Beta premiaba los buenos resultados porque desarrollaba una cultura orientada a resultados. Y la empresa Alfa decidió tomar este modelo. En términos generales tomó muchas de las políticas de Recursos Humanos de Beta, dado que eran más "modernas", alejadas de una visión meramente maquinal. Con ello se hace referencia a que los empleados eran vistos como recursos imprescindibles y fuente de ventaja competitiva, en lugar de como recursos a gestionar. De a poco se fueron equiparando las bandas salariales para arribar a un único sistema.

  A su vez, se incentivaba a los empleados de mandos medios a reconocer los logros de los empleados. Inclusive, y más pertinente a efectos de este trabajo, se estimulaba a que feliciten a aquellas personas que lograban una integración mejor con la gente proveniente de la otra compañía. El entrevistado de la compañía Alfa que lideraba un equipo de la empresa Beta afirmó *"como te dije antes, yo tenía a cargo empleados originarios de la empresa Beta, pero logré una buena integración. Informalmente mi jefe me felicito por mi trabajo"*.

A través de la descripción del caso de la adquisición de la compañía Beta por parte de la compañía Alfa, se puede identificar un *management* preocupado y ocupado por

el tema cultural, luego de un primer instante de zozobra al momento de comunicar la decisión de M&A. A diferencia de muchos otros casos, lograron no obnubilarse meramente por los aspectos económicos o financieros del proceso de M&A y prestaron atención a la cultura organizacional. El hecho de que el proceso haya tomado lugar en tantos países a la vez, probablemente haya influido en que los directivos analicen la complejidad del mismo y la necesidad de tomar acciones concretas para lograr la integración de ambas compañías.

A través de la resolución exitosa de diversos problemas de adaptación externa y fundamentalmente de integración interna (por ejemplo, criterios de premiación, como señala Schein) fue emergiendo una nueva cultura. Con la adquisición surgió una nueva estrategia corporativa, sobre todo en el nivel de "*cómo*" arribar a la misión. La compañía Gama valoraba el trabajo en equipo, la flexibilidad, la orientación a resultados. De esta manera, a medida que fueron pasando los meses, los empleados, según comentaron en las entrevistas, fueron notando que eso era lo que se premiaba y lo que buscaba el Management. Es así que comenzaron a alinear sus objetivos personales con la misión de la compañía. En el terreno de la integración interna, los límites de inclusión y exclusión tuvieron un papel primordial. Tal como fue explicado anteriormente, en un principio se consideraban que había dos grupos "los de Alfa" por un lado y "los de Beta" por el otro; pero a medida que se fueron creando equipos con gente de una y otra organización, debieron comenzar a considerarse parte de lo mismo, una identidad compartida en torno a Gama. Caso contrario, no hubiesen podido alcanzar los resultados buscados por la organización. A su vez, mediante esta interacción se fueron generando códigos y formas de relacionarse entre todos.

Pero dichos problemas de adaptación externa e integración interna fueron soportados por medidas concretas tomadas por el *management*, que se pueden encuadrar analíticamente dentro de los *mecanismos* para desarrollar la cultura marcados por O´Reilly (1989). A través de la sección anterior se pudo integrar el marco teórico con la realidad organizacional. En particular, se logró identificar el rol del área de Recursos Humanos en el proceso de cambio cultural y la generación de estos mecanismos. En función de las entrevistas llevadas a cabo, se pudo inferir satisfacción por parte de los empleados respecto tanto al modo en que se manejaron

las cosas, como de los resultados obtenidos. Sin embargo, cabe destacar que el hecho de que en un primer momento los empleados se hayan enterado por los diarios del proceso de adquisición fue un error bastante importante que pudo haber traído consecuencias. Tal como apuntan Schraeder y Self (2003:516) "Schweiger and DeNisi (1991) suggest that communications problems and related conflicts often undermine the commitment required for effective implementation of merger related integration strategies". La compañía Gama tuvo la habilidad de gestionar adecuadamente el cambio luego de aquel incidente, pero la realidad es que en un comienzo generó mucha desconfianza por parte de los empleados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. Conclusiones

Este trabajo comenzó dando cuenta de una realidad mundial: gran parte de los procesos de M&A fracasan. Dichos procesos son sumamente complejos y uno de los motivos por los cuales sucede esto es que se trata de unir dos compañías diferentes. Hay varios motivos por lo cuales se puede decidir embarcarse en un proceso de M&A, pero a fin de cuentas se busca arribar a un beneficio económico- sea a corto o largo plazo-. Sin embargo, no debe dejar de tenerse en cuenta que las compañías involucradas tienen diferentes historias, estilos de conducción, maneras de trabajar. En definitiva, están conformadas por dos grupos humanos diferentes que en su pasado atravesaron diferentes problemas de integración interna y adaptación externa. Es así que, como se advirtió, en un proceso de M&A se arriban a ciertas tensiones y angustias derivadas de la interacción entre estos dos grupos diferentes, a las que llamamos "choques culturales". Posiblemente dichos choques sean inevitables. Pueden ser más fuertes o más débiles, dependiendo de la fortaleza cultural de cada organización, de cuán internalizados están los supuestos organizacionales básicos, y la distancia entre las firmas, pero el choque en algún punto ocurrirá. Si se permite una metáfora antropológica, la cultura es a la organización lo que la personalidad es a los individuos: son todos diferentes y en algo no van a coincidir, generando ciertas tensiones.

Universidad de SanAndrés

El desafío que plantea el problema cultural es que no es un elemento fácilmente descriptible y mucho menos manipulable por el *management*. A lo largo del trabajo se ha hecho hincapié en el factor emergente de la cultura. Cuando se habla de cultura, se habla de comportamientos compartidos, y de la misma manera en que es difícil cambiar un comportamiento individual, modificar comportamientos compartidos a nivel organizacional es aún más desafiante. Todo esto se acentúa más debido al contexto en que se esta planteando la necesidad de cambio. No se trata de un momento de certezas, sino un momento en que un proceso de M&A esta teniendo lugar y por ende, probablemente, venga aparejado con un proceso de reestructuración. De esta manera, la ansiedad y sentimientos de los empleados están a flor de piel. Se generan miedos y en algunos pocos casos las expectativas los superan. Es así que se precisan tomar acciones concretas para evitar que el negocio

económico que se encontró en la fusión o adquisición se vea truncado por los problemas culturales.

De esta manera, se utilizó un caso de estudio para identificar acciones que haya tomado una compañía que atravesó un proceso de M&A para superar o minimizar los choques culturales. El caso analizado se refirió a la industria de las telecomunicaciones y planteó varias particularidades. En primer lugar, se trató de una compañía española que adquirió una compañía americana, situación bastante inusual en cualquier industria. Por otro lado, la adquirida era la compañía líder en el mercado. A su vez la adquisición se dio simultáneamente en varios países.

A través del análisis de dicho caso se puede concluir que la comunicación es fundamental para minimizar los choques culturales. Los seminarios dictados, tanto en forma separada como en forma conjunta por ambas compañías, sirvieron de contención y espacio de reflexión. Dichos talleres fueron sumamente valorados por los empleados. De esta manera se logró una participación activa por parte de los protagonistas del cambio. Esta demostración de interés por el bienestar de los empleados, por parte del *management*, sirvió como elemento motivacional para el compromiso de todos con el cambio.

Por otra parte, también se puede identificar que la nueva compañía consiguió encontrar ciertos equilibrios que conformaron a los miembros de ambas organizaciones. En primer lugar, el líder de la nueva compañía era el líder de la compañía adquirida. Ese hecho generó que los miembros de Beta se sientan parte de la organización y no los “nuevos”. Sin embargo, el líder debía reportar al CEO de la Argentina para el grupo, que pertenecía a Alfa. De esta manera, los miembros de Alfa sabían que había alguien que les importaba velando por los intereses de ellos. Siguiendo esta misma línea, los entrevistados reconocieron que la estrategia de crear una nueva marca también sirvió para que nadie se sienta “dueño” ni “no dueño”. Era una manera de empezar *de cero* para todos los empleados.

Otro de los equilibrios que se logró generar fue que los miembros de la empresa Alfa tenían más conocimientos técnicos, pero los de la empresa Beta contaban con una cultura, juzgada por los líderes, como más apropiada para un mercado

competitivo. Dicha cultura era más flexible y orientada a resultados (esto se ve plasmado por ejemplo en la estructura salarial por bandas y con *bonus* que tenía Beta). Es así que se dejo en claro que se tomarían los elementos culturales y técnicos más competitivos. Todos eran conscientes que el cambio debía mejorar los procesos y por ende muchas cosas iban a cambiar.

A su vez, resultó importante la formación de equipos con gente de ambas compañías y no mantener los equipos exclusivamente conformados por gente de la misma compañía de la cual provenían. De esta manera, el proceso de integración y aprendizaje se aceleró. Se comenzaron a vivir situaciones en conjunto y así se fue generando la nueva cultura que emergería, a través de la creación de este "nosotros" que buscó difuminar, en la práctica habitual, decisiones gerenciales tomadas previamente.

Por otro lado, se puede identificar un elemento relevante negativo en el proceso de M&A que atravesaron las compañías. En las entrevistas, los empleados manifestaron cierta incomodidad por el hecho de haberse enterado por medios públicos de difusión de la posible adquisición. En un comienzo no se sintieron parte, y les generó cierta desconfianza. Sin embargo, también alegaron que los talleres de integración los ayudaron a superar aquellos miedos. Aquí se puede identificar entonces, una vez más, la relevancia de la comunicación en este tipo de procesos.

En definitiva, se considera que fue sumamente relevante el hecho de que se transmitiera que ambas partes debían aprender de la otra. Que se haya podido identificar lo valioso que cada uno tenía para aportar. Cabe aclarar, que todos coincidieron en que la cultura que floreció fue una distinta a la anterior, pero que mantuvo más elementos de la compañía adquirida. Se cree que ese hecho demuestra cierta madurez del *management* y de los miembros de la compañía Alfa: no se quedaron en la postura más cómoda de pensar que al ser la adquirente, el resto se debía adaptar a ella. Por el contrario, lograron ver los atributos de la cultura adquirida.

Universidad de San Andrés

Nuevas Líneas de Estudio

Resultaría interesante, para un trabajo futuro, alejado de los objetivos de la presente investigación, entender desde un punto económico-financiero el valor de la fuerza laboral en un proceso de M&A: ¿se puede cuantificar un intangible? ¿Se puede cuantificar particularmente la fuerza laboral? E inclusive. ¿Hay manera de otorgarle un precio o un valor a la cultura? ¿Cómo? Si las culturas son muy disímiles y no agregan valor, ¿puede hasta reducir el valor de la compañía? La convergencia cultural implica inversión de tiempo y recursos, ¿es cuantificable?

Por otro lado también sería interesante buscar una visión más global acerca de los choques culturales en procesos de M&A. En este trabajo se analiza el caso de una sola adquisición en la industria de las telecomunicaciones. Tal vez, sería pertinente hacer un análisis en base a la opinión de expertos, consultores, y otras personas que hayan atravesado este tipo de procesos, ya no sólo en esta industria.

Por último, también se podría investigar acerca de la visión de los empleados que fueron desvinculados de la compañía o que decidieron desvincularse. Posiblemente dicha visión sea diferente a aquellos que se adaptaron al proceso de cambio. Sería interesante describir sus motivaciones, sentimientos y sensaciones.

Universidad de San Andrés

6. Bibliografía

6.1 Libros, Artículos y Papers

Anthony, R. y Govindarajan, V. Sistemas de Control de Gestión, Ed. Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA, Estados Unidos de Norteamérica, impreso por Quebecor Word Bogota, Colombia, 2003.

Bolman, L y Deal, T. Reframing organizations: artistry, choice and leadership, Jossey Bass, San Francisco, 1997.

Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano, Ms Graw Hill Interamericana SA, Bogotá Colombia, 2002.

Christensen, C. *Harvard Business Review*, The big idea: The new M&A playbook, March 2010.

Handy, Ch. Gods of Management: the changing work of organizations, Oxford University Press, USA, 1995.

Habeck, M. et. al. After the merger, Financial Times: Prentice Hall, Reino Unido, 2000.

Harding, D. y Rouse T. Harvard Business Review, Human Due Diligence, Abril 2007.

Hitt M, et al. Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos, Cengage Learning, Mexico, 2008.

Keohane, R y Nye, S. Poder e interdependencia. La política mundial en transición, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, Argentina, 1988.

Linowes, D. Managing growth through acquisition, American Management Association, New York, 1968.

Universidad de San Andrés

Mascareñas Pérez-Iñigo, J. Manual de fusiones y adquisiciones de empresas, McGraw-Hill, Madrid, 1993.

Nahavandi, A. y Maleksadeh, A. Academy of Managenemt Review, Acculturation in merger and acquisitions, 1988.

O' Reilly, Ch. California Management Review, Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations", summer 1989.

Pepper, G. y Larson, G. Journal of Applied Communication Research, Cultural identity tensions in a post-acquisition organization, Febrero 2006.

Porter, M. La ventaja competitiva de las naciones, Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1991.

Rosamilia, D. Fusiones y adquisiciones: un arte, una técnica o simplemente sentido común, Dunken, Buenos Aires, 2000.

Sampieri R. Metodología de la investigación, McGraw-Hill, México, 2006.

Schein, E. Organizational culture and leadership, Jossey Bass, San Francisco, 1992.

Schraeder, Mike, Dennis R. Self, (2003),"Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective", Management Decision, Vol. 41 Iss: 5 pp. 511 – 522.

Selden L. y Colvin G. Harvard Business Review, M&A needn't be a loser's game, June 2003.

Strebel, P. Gestión del Cambio, ¿Por qué los empleados se resisten al cambio?, Harvard Business Review, Buenos Aires, 2004.

Trompenaars, A y Prud´Homee, P. Managing change across corporate cultures, Capston, Inglaterra, 2004.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Ulrich, D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Ulrich, D. Recursos humanos champions, Granica, Buenos Aires, 1999.

Weber, M. Economía y sociedad, Fondo de Cultura Económica, México D.F., 1964.

6.2 Trabajos de Graduación Universidad de San Andrés

Fuks, B. Fusiones y Adquisiciones: un análisis del fenómeno de "Acculturation", Universidad de San Andrés, Junio 1999.

Páez, M. Fusiones: importancia del impacto cultural en la estrategia de fusión, Universidad de San Andrés, Mayo 2006.

Potter, M. Problemas humanos en las adquisiciones, Universidad de San Andrés, Julio 1997.

Roldán Vergés, D. El área de recursos humanos como gestor del cambio en un proceso de adquisición. Casos: Arcor- Benvenuto y Procter & Gamble- Gillette, Universidad de San Andrés, Julio 2008.

Urrega, M. Adquisiciones: el impacto de las adquisiciones en los recursos humanos. El caso Bagley- Danone, Universidad de San Andrés, Mayo 2001.

6.3 Páginas de Internet

M&A LATCO Newsletter de Fusiones y Adquisiciones, 1er semestre 2011. http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/corporate/arg_fas_ma-latco-n-5_16092011.pdf (Acceso: 1 de Marzo 2012).

Ulrich, S y Kummer, C. “Why merger and acquisition (M&A) waves reoccur- The vicious from pressure to failure”, Suiza y Austria, 2007. http://www.imd.org/research/publications/upload/Steger_Kummer_WP_2007_11.pdf (Acceso: 6 de Abril de 2011).

Ernst &Young, Valuation Drivers in the Telecommunications Industry, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Valuation_drivers_in_the_telecommunications_industry_pdf/$FILE/Valuation%20drivers%20in%20the%20telecommunications%20industry.pdf, 2011 (Acceso 10 de Abril de 2012)

Movistar: La historia de una fusión de US$1.000 millones, Diario Clarín, 16/10/2005 http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2005/10/16/n-00311.htm (Acceso: 6 de abril de 2012).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7. Anexos

7.1 Anexo 1: Cantidad de procesos de M&A en Estados Unidos

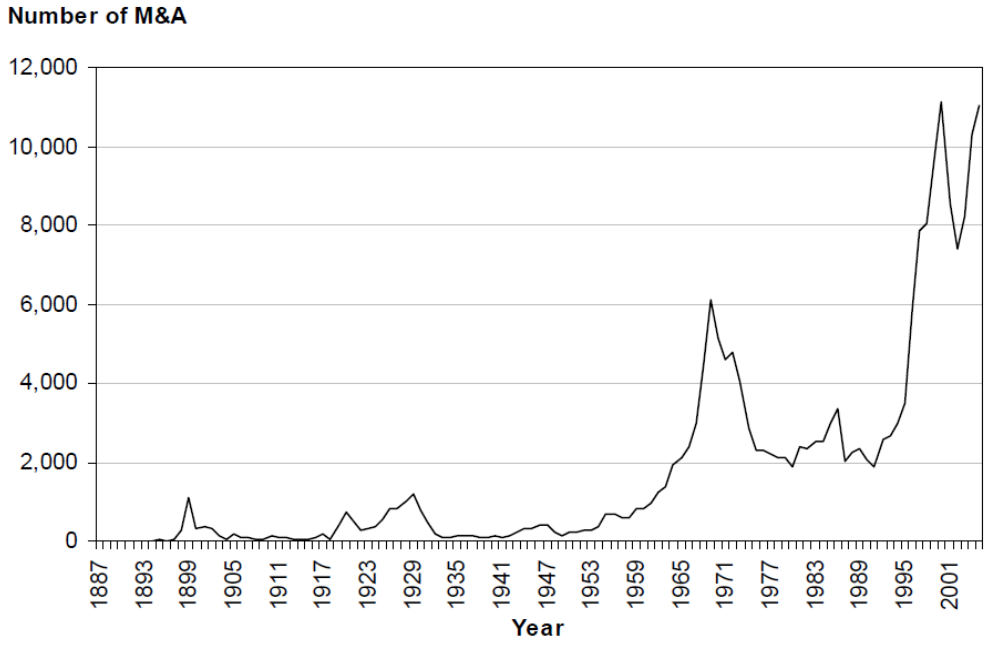

Figure 1: Merger and Acquisition Activity in the United States (1887-2005)[5]

Fuente: Ulrich, S y Kummer, C. "Why merger and acquisition (M&A) waves reoccur- The vicious from pressure to failure", Suiza y Austria, 2007. http://www.imd.org/research/publications/upload/Steger_Kummer_WP_2007_11.pdf (Acceso: 6 de Abril de 2011)

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

7.2 Anexo 2: Cantidad y valor de procesos de M&A en la industria de las telecomunicaciones (mundial)

Fuente: Valuation Drivers in the telecommunications industry EY.
http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Valuation_drivers_in_the_telecommunications_industry/$FILE/Valuations%20paper.pdf

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7.3 Anexo 3: Entrevistas realizadas

Preguntas nivel estratégico:

1. ¿Por qué decidieron embarcarse en un proceso de M&A?
    a. Economías de escala o integración horizontal
    b. Integración vertical
    c. Eliminación de ineficiencias
    d. Ventajas fiscales no aprovechadas
    e. Inversión de excedente de fondos
    f. Combinación de recursos complementarios
    g. Otros
2. ¿Qué elementos se tuvieron en cuenta para tomar la decisión?
3. ¿Por qué Beta? ¿Se acercaron ustedes a ellos o viceversa?
4. ¿Quiénes estuvieron involucrados en el proceso? ¿Cómo decidieron quién iba a ser el líder de la nueva compañía?
5. ¿Podría describir cómo fue el proceso? ¿Cómo fueron las negociaciones? ¿Cuándo comenzaron y cuándo terminaron? ¿Cuándo le comunicaron a los empleados la situación?¿Cómo se lo comunicaron?
6. ¿Ustedes o ellos ya habían atravesado alguna otra fusión/adquisición? ¿Fue parecida? ¿En qué? ¿En qué no?
7. ¿En algún momento se consideraron a los empleados? ¿Qué pensaron acerca de este punto? ¿Tuvieron en cuenta las tradiciones y valores diferentes? ¿Cuán cercana o lejana veían a una de la otra? ¿Cómo consideraron este punto? ¿qué medidas concretas tomaron?
8. ¿Qué aprendieron de este proceso? ¿Volverían a atravesar un proceso de M&A?
9. ¿Consideran que cumplieron los objetivos, por qué?
10. ¿Creen que fue un proceso exitoso? ¿Por qué?

Preguntas a Recursos Humanos:

1. ¿Como fue la participación del área en el proceso?
2. ¿Cómo definiría la cultura antes y después del proceso de M&A? (en lo posible la cultura de ambas organizaciones).

Universidad de San Andrés

3. ¿Se comunicó a los empleados acerca de la necesidad de cambio cultural? ¿cómo?
4. ¿Tenían en claro la cultura organizacional buscada para la compañía fusionada?¿Cómo definieron la cultura que buscaban luego del proceso? ¿Cuán cercana o lejana era a la anterior (breve descripción de cada una)? ¿Identifican que alguna de las dos organizaciones fue la adquirente de la otra, culturalmente hablando? ¿Surgió efectivamente la cultura "planificada"?
5. ¿Qué medidas implementaron para el proceso de cambio? (4 mecanismos de O´Reilly):
    a. ¿Participó la gente en el proceso, quiénes? ¿Cómo fue el nivel de participación de la gente en el proceso y en la nueva cultura que emergió del mismo?
    b. ¿Participó el líder en el proceso? Si sí, ¿Cómo fue la participación del líder en el proceso? ¿Qué tipo de liderazgo es el de la organización hoy en día? ¿Hay mitos/historias, cuáles? ¿Cuán cerca o lejos se siente la gente del Management?
    c. ¿Lograron que todos estén alineados y se comporten de manera similar? Si sí, ¿cómo? ¿Identificaron ciertos líderes dentro de los empleados a los que se mira para seguir comportamientos? Si fue así, ¿se los informó o capacitó de manera particular para atravesar el cambio?
    d. ¿Podría definir el sistema de compensaciones? A través del mismo, mandan señales, ¿qué señales quieren que reciban los empleados?

Preguntas al staff:

1. ¿Cómo se enteraron que iba a ocurrir el proceso de M&A? ¿Cómo se sintieron al respecto?
2. ¿Sentían que había vías para canalizar los miedos y dudas? ¿Cuáles?
3. ¿Crees que se modificó la manera en que hacías las cosas? ¿Cómo?. Especificar cómo era antes y como después.
4. ¿Cómo era la relación con la gente proveniente de la otra compañía? ¿fue cambiando con el tiempo? Si fue así ¿en qué manera cambio y por qué crees que cambió?

5. ¿En algún momento sentiste que estabas en una situación desventajosa frente a los empleados originarios de la otra compañía? ¿Por qué?
6. ¿En otra entrevista me comentaron que hubieron talleres de integración, ¿en qué consistieron? ¿considerás que fueron útiles?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7.4 Anexo 4: Dimensiones de adaptación externa e integración interna (Schein, 1992)

Los elementos esenciales de la adaptación externa son:

1. Misión y estrategia: tener un entendimiento compartido de la misión de la organización.
2. Objetivos: desarrollar un consenso en los objetivos, derivados de la misión.
3. Medios: elaborar un consenso a cerca de los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos, tales como la estructura organizacional, la división del trabajo, el sistema de recompensas, y el sistema de autoridad.
4. Medición: desarrollar un consenso acerca del criterio que se utilizará para medir cuán bien se esta desempeñando un grupo en el cumplimento de su objetivo.
5. Corrección: elaborar un consenso en la manera apropiada de remediar o reparar la estrategia a utilizar si no se esta cumpliendo con los objetivos.

Los elementos esenciales de la integración interna son:

1. La creación de un lenguaje común y categorías conceptuales: los miembros deben poder comunicarse y entenderse para que se pueda definir como grupo.
2. Definir los límites del grupo con criterios de inclusión y exclusión: el grupo necesariamente se debe poder autodefinir.
3. Distribuir poder y status: todo grupo debe tener reglas a cerca de cómo los miembros consiguen, mantienen y pierden el poder.
4. Desarrollar normas de intimidad, amistad y amor: el grupo debe tener reglas acerca de cómo relacionarse.
5. Definir y alocar premios y castigos: el grupo debe poder identificar qué comportamientos son deseados y cuáles no.
6. Explicar lo inexplicable: hay ciertos eventos que sólo tienen significado para los miembros del grupo.

Universidad de SanAndrés

7.5 Anexo 5: Modelo de Ulrich (1999)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7.6 Anexo 6: Mercado telecomunicaciones por rubro en la Argentina

Concepto	2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	M $	%	M $	%	M $	%	M $	%	M $	%	M $	%
Telefonía Local	8.980	31,0%	6.370	26,5%	6.650	22,5 %	6.980	21,1%	7.329	18,7%	7.527	14,4%
Telefonía Internacional	495	2,6%	565	2,3%	600	2,0 %	620	2,0%	682	1,9%	784	1,5%
Telefonía Móvil	7.580	39,3%	10.800	44,9%	15.000	50,7 %	17.400	52,7%	21.750	55,6%	30.450	58,3%
Trunking, paging y otros	760	3,9%	850	3,5%	990	3,3 %	1.020	3,1%	1.102	2,8%	1.432	2,7%
Transmisión de Datos	950	4,9%	990	4,1%	1.040	3,5 %	1.100	3,3%	1.210	3,1%	1.404	2,7%
Internet	1.125	5,8%	1.580	6,6%	2.500	8,4 %	3000	9,1%	3.840	9,8%	5.568	10,7%
Subtotal Servicios de Telecomunicaciones	**16.890**	**87,6 %**	**21.155**	**87,9%**	**26.780**	**90,4 %**	**30.120**	**91,3%**	**35.913**	**91,9%**	**47.165**	**90,2%**
Hardware de Telecomunicaciones	2.400	12,4%	2.900	12,1%	2.820	9,6 %	2.880	8,7%	3.168	8,1%	5.100	9,8%
Total	**19.290**	**100%**	**24.055**	**100%**	**29.600**	**100 %**	**33.000**	**100%**	**39.081**	**100%**	**52.265**	**100%**

Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

7.7 Anexo 7: Penetración de telefonía móvil en la Argentina

Período	Aparatos en Servicio	Penetración (%)
Agos-10	54.623.000	138,7
Sept-10	54.623.800	138,7
Oct-10	56.624.200	143,8
Nov-10	56.624.400	143,8
Dic-10	56.725.200	141,1
Ene-11	57.850.400	144.2
Feb-11	57.850.400	144,2
Mar-11	57.875.400	144,3
Abr-11	57.840.600	144,2
May-11	57.860.500	144,3
Jun-11	57.850.400	144,2
Jul-11	57.850.200	144,2

Fuente: Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés