



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación de Contador Público

“Fusiones y Adquisiciones: acciones ante choques culturales-

La opinión de expertos”

Alumno
Nicole Rosenzvit
19178

Mentores
Pablo Moreno
Leopoldo Blugerman

Firma de los Mentores

Mayo de 2013
Victoria, Buenos Aires

Agradecimientos

En primer lugar quiero agradecerles a mis dos mentores, Pablo Moreno y Leopoldo Blugerman, por su dedicación y compromiso con mi trabajo. Aprendí muchísimos de ellos y me acompañaron durante un proceso muy largo. Por otro lado quiero agradecerle a Javier Rovira, Lorena Gregori, Ariel Kievsky y Cristian Marzik por haberme concedido su tiempo para llevar a cabo las entrevistas y compartir conmigo su conocimiento. Por último quiero agradecerles a mi familia y a mis amigos por haberme acompañado y apoyado durante toda la carrera.



Universidad de
San Andrés

Índice

ABSTRACT	2
1. Introducción.....	3
1.1. Marco Teórico	3
1.2. Preguntas de investigación	8
1.3. Objetivos.....	9
1.4. Estrategia Metodológica	10
2. Desarrollo	11
2.1 Contextualizando el proceso de M&A	11
2.2 Choques culturales en el proceso de M&A	13
2.3 Acciones para mitigar los choques culturales.....	15
2.3.1 Comunicación.....	15
2.3.2 Equipos multiorganizacionales.....	16
2.3.3 Liderazgo	17
2.4 El rol del área de Recursos Humanos.....	18
3. Conclusiones.....	20
4. Bibliografía.....	23
5. Anexos	25
5.1 Anexo 1: Modelo de Ulrich (1999).....	25
5.2 Anexo 2: Perfil de los entrevistados	26
5.3 Anexo 3: Entrevistas realizadas	29

ABTRACT

La presente Extensión de Trabajo de Graduación busca comprender y analizar la visión de expertos acerca de qué acciones se pueden tomar para mitigar o evitar los choques culturales luego de un proceso de M&A.

Para ello, se tomó como punto de partida el Trabajo de Graduación que dio origen a esta Extensión en el cual se brinda evidencia acerca de la gran tasa de fracasos en procesos de M&A debido, entre otros motivos, a tensiones culturales. Las mismas surgen de unir dos grupos humanos “criados” en dos organizaciones diferentes y por ende culturas diferentes.

Para cumplir con el objetivo propuesto se ha entrevistado a un asesor financiero en procesos de M&A, a un consultor de Recursos Humanos, un consultor de Recursos Humanos especializado en integración y a un gerente del área de Recursos Humanos.

A partir de dichas entrevistas se pudo concluir que las tensiones entre ambas culturas parecen inevitables y que el área de Recursos Humanos debe dar soporte al management en el planeamiento e implementación de acciones para mitigar dichos choques. Los expertos coincidieron en que la comunicación es un factor clave, así como lo es el rol del líder y la generación de grupos multiorganizacionales.

Palabras clave: M&A, fusiones y adquisiciones, choques culturales, cultura organizacional, RRHH.

1. Introducción

1.1. Marco Teórico

En el Trabajo de Graduación “Fusiones y Adquisiciones: acciones ante choques culturales. Análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en Argentina” (2012) se dio cuenta de una realidad mundial: tal como lo plantea Hitt, et al (2008), muchas compañías eligen como alternativa de crecimiento embarcarse en un proceso de fusión o adquisición (M&A, por sus siglas en inglés). Dicha afirmación puede sustentarse en el Newsletter de Fusiones y Adquisiciones de Deloitte, correspondiente al segundo semestre de 2012, en el cual se documenta que en Latinoamérica tuvieron lugar 189 transacciones. El monto total operado en la región fue de más de USD 42.800 millones, representando el mayor valor de los últimos tres semestres. Particularmente en Argentina tuvieron lugar 12 operaciones en el segundo semestre de 2012, posicionando al país en el sexto lugar (luego de Brasil, Chile, Mexico, Colombia y Perú) en cantidad de transacciones.

Sin embargo, y a pesar de que los procesos de M&A sean uno de los caminos seleccionados por los empresarios para hacer crecer rápidamente a sus compañías, hay consenso acerca del alto índice de fracaso de los mismos. Por ejemplo, Christensen et al. (2010) afirman que este tipo de procesos fracasa entre un 70% y 90% de las veces. Existen varios motivos por los cuales embarcarse en un proceso de esta índole puede no llegar a buen puerto; uno de ellos es el choque cultural entre las dos organizaciones y éste será el eje central del presente trabajo y el Trabajo de Graduación que dio origen a este.

Tal como se planteó en el Trabajo de Graduación de la autora que dio origen a esta extensión, Mascareñas Pérez-Iñigo (1993) hace referencia a una serie de motivos por los cuales se decide fusionar o adquirir una compañía. Sin embargo, dicho autor aclara que el último objetivo siempre es económico. Pero ¿qué sucede con las personas de las organizaciones involucradas? ¿cómo se pueden integrar dos grupos de personas con historias, valores, intereses diferentes, e inclusive contrapuestos? Es aquí donde entra en juego el factor cultural.

O'Reilly (1989) define a la cultura como un orden normativo en el cual se definen las expectativas acerca de los comportamientos apropiados e inapropiados dentro de

determinado ámbito. Dicho autor hace referencia a cuatro mecanismos para desarrollar la cultura; los mismos son: la participación, el *management* como acción simbólica, la información de otras personas de la compañía y el sistema de recompensas. Pero dichos mecanismos no se desarrollan solos. Tal como lo plantea Schein (1992), la cultura surge de las soluciones exitosas de aquellos problemas de adaptación externa e integración interna que atraviesan los grupos de personas. En definitiva, la cultura es un elemento dinámico que se va modificando a medida que pasa el tiempo y los integrantes de dicha cultura van cambiando. Sin embargo, hay consenso acerca de la dificultad de cambiar deliberadamente la cultura organizacional. Schein (1992) identificó tres niveles culturales: artefactos, valores y supuestos básicos. Los artefactos son aquellas cosas fácilmente identificables para un tercero ajeno a la cultura. Se trata de aquello que se ve, se oye, y se siente al observar al grupo de personas. Los valores se refieren a aquellos aspectos plasmados en documentos y lo que los integrantes de dicha cultura pueden decir de la misma. En tercer lugar, los supuestos básicos son bastante más difíciles de explicitar. Se trata de aquello que se da por sentado, es lo que determina la manera de actuar de las personas.

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 su vez, la cultura organizacional puede ser considerada como un factor emergente (Bolman y Deal: 1997). Según estos autores la cultura es un proceso y se va modificando, recreando y renovando con el tiempo. Según esta mirada, la cultura es dinámica, y es difícil de cambiar arbitrariamente.

La cultura es un aspecto único de cada organización. Puede ser vista a la organización, como la personalidad a los individuos. Posiblemente haya culturas más cercanas entre sí que otras, pero siempre tendrán aspectos peculiares. Esto sucede debido a no haber compartido la misma historia, tener líderes diferentes, e inclusive tratarse de empleados diferentes.

Teniendo en cuenta lo explicitado anteriormente, sería lógico argumentar que es muy posible que cuando se intenten unir dos organizaciones con culturas diferentes, y sobre todo supuestos básicos diferentes, se va a dar lugar a choques culturales, o al menos

tensiones entre los factores humanos involucrados. Habeck et al (2000) proponen que ante estas circunstancias hay tres posibilidades: imponer una de las dos culturas, dejar separadas las culturas o tomar los mejores aspectos de cada una y crear una nueva cultura. Según Trompenaars y Prud'Homme (2000) la última alternativa es la más propensa a asegurar el éxito del proceso de M&A.

Sin embargo, si se elige poner en contacto los dos grupos humanos, muy posiblemente las tensiones entre ellos aparecerán. Las mismas generan inestabilidad, angustias y miedos en los empleados. Es importante que la organización genere acciones concretas para mitigar la incertidumbre y los problemas de integración que puede generar el M&A.

Ante estas circunstancias, de acuerdo a lo afirmado en el Trabajo de Graduación anterior, el área de Recursos Humanos debe tomar un rol activo acompañando tanto a los empleados como a la organización en el proceso.

Ulrich (1999) desarrolló un modelo en el que se plantea que el área de Recursos Humanos puede estar orientado a personas o a procesos y a la vez puede estar orientado hacia la estrategia o a asuntos operativos (anexo 1). Según el momento que esté atravesando la compañía y el estilo de dirección de la misma, el área ocupará alguna de las combinaciones posibles de aquellos aspectos. Muy probablemente ante un proceso de fusión o adquisición, el área deba estar orientado a la estrategia y a las personas, es decir que tomaría el rol de Agente de Cambio. 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 probablemente debería tomar un rol activo acompañando a los empleados en dicho proceso para mostrarles 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.

Anteriormente se mencionó que probablemente al unirse dos organizaciones nazca una nueva cultura producto de la interacción de las dos culturas organizacionales involucradas, o al menos una de las dos culturas se verá modificada. Es así, que se estaría presenciando un cambio cultural. Ulrich (1999) hace mención a cinco pasos del rol de Recursos Humanos para lograr un cambio cultural:

1. Definir y clarificar el concepto de cambio cultural.

2. Expresar por qué el cambio cultural es central para el éxito de la empresa.
3. Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas.
4. Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura.
5. Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura.

En el Trabajo de Graduación que dio origen a esta extensión, a través del análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en la Argentina se buscó analizar hasta qué punto la teoría se condice con la realidad y se identificaron acciones concretas tomadas por la compañía para mitigar o evitar los choques culturales. A continuación se describirán las principales conclusiones, que en este trabajo de extensión serán puestas a opinión diferentes expertos.

En primer lugar, se concluye que **los choques culturales resultan inevitables** teniendo en cuenta que un proceso de M&A suele ir aparejado de tensiones, angustias y miedos generados por la interacción de dos culturas organizacionales disímiles. Sin embargo, la intensidad de dichos choques dependerá de la fortaleza cultural individual de cada compañía y sus supuestos básicos, así como de la distancia cultural entre ambas organizaciones. La distancia cultural hace referencia a cuán similares o diferentes son las culturas en cuestión. Parece tarea difícil medir esta distancia, pero se trata de analizar cada cultura e identificar qué aspectos tienen parecidos entre sí y cuales son muy diferentes. A partir de la identificación de los puntos en donde hay mayores diferencias se puede asumir que será donde habrá mayores tensiones.

Por otro lado, también se planteó **la dificultad de gestionar la cultura teniendo en cuenta que es un aspecto emergente**. El hecho de modificar comportamientos compartidos genera un desafío importante para el *management* y más aún ante una situación estresante de cambio como puede ser una fusión o adquisición.

En cuanto a las acciones tomadas por compañías argentinas en la industria de las telecomunicaciones, en primer lugar, se identificó a **la comunicación como factor clave para calmar ansiedades y para canalizar los miedos generados por el cambio**. El dictado de talleres pareció una iniciativa acertada en la cual los empleados se sintieron

involucrados en el proceso, escuchados y motivados. A su vez, se identificó como un error gerencial el hecho de que los empleados hayan tomado conocimiento de la adquisición a través del periódico en lugar de por los líderes de la compañía.

En segunda instancia, en el caso analizado, se pudieron observar **ciertos equilibrios** que ayudaron a mitigar los choques culturales. En cuanto al liderazgo, se nombró líder de la nueva compañía al líder de la compañía adquirida. Sin embargo, él debía reportar al líder del país para el grupo que pertenecía a la compañía adquirente. De esta manera, los empleados de ambas compañías se sentían “protegidos” por sus respectivos líderes. A su vez, la creación de una nueva marca generó una identidad y lealtad compartida.

A su vez, otro de los equilibrios que se identificó fue el hecho de tomar las mejores prácticas de cada compañía sin importar si era la adquirida y la adquirente. Esto se logró mediante equipos de trabajo con gente de ambas empresas. Esta metodología permitió un aprendizaje e integración rápida mediante la creación de un “nosotros” diferente y ampliado, y la resolución exitosa de problemas de integración interna (por ejemplo la creación de un lenguaje común y categorías conceptuales) y adaptación externa (por ejemplo una misión y estrategia organizacional compartida) (Schein: 1992).

Por último, resultó clave el hecho de transmitir que ambas partes debían aprender de la otra e identificar qué se tomaría de cada una. De esta manera, empleados de ambas compañías coincidieron en que emergió una nueva cultura.

1.2. Preguntas de investigación

La pregunta central que se tratará de responder a lo largo de esta extensión del Trabajo de Graduación es: Ante las conclusiones desarrolladas en el Trabajo de Graduación, ¿qué visión y alternativas proponen expertos en el tema para mitigar los posibles choques culturales en procesos de M&A?

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

- Según los expertos, ¿cuáles son los problemas más comunes que surgen de un proceso de M&A?
- ¿Los choques culturales son inevitables? Si no lo son, ¿cómo pueden gestionarse?
- ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos en los procesos de M&A?
- ¿Cómo varía la visión de los expertos según cuál sea su área de especialización (consultor de Recursos Humanos, empleado de línea de Recursos Humanos, consultor de Recursos Humanos especializado en integración)?

1.3. Objetivos

Objetivo general:

- Comprender y analizar la visión y alternativas de expertos acerca de cómo mitigar los posibles choques culturales que surjan a partir de un proceso de M&A, en base a lo desarrollado en el Trabajo de Graduación anterior. Más concretamente se buscará estudiar las acciones que proponen los expertos para mitigar o evitar los choques culturales que puedan surgir de un proceso de M&A.

Objetivos específicos:

- Identificar cuáles son los problemas típicos que surgen de un proceso de M&A, según los expertos.
- Comprender si los choques culturales son inevitables y en caso que no lo sean identificar acciones para mitigarlos.
- Describir el rol que tiene el área de Recursos Humanos en estos procesos.
- Estudiar si la opinión de expertos varía según cuál sea su área de conocimiento.

1.4. Estrategia Metodológica

Al igual que el Trabajo de Graduación que dio origen a esta extensión, la misma se tratará de un trabajo cualitativo y descriptivo. Según Sampieri et al (2006), un trabajo descriptivo es aquel en el cual el investigador busca describir situaciones y eventos, a través de los cuales se evalúan diferentes aspectos. En este trabajo en particular se pretende evaluar la visión de expertos respecto a las diferentes maneras de mitigar o evitar los choques culturales frente a procesos de M&A.

Para llevar a cabo el presente trabajo se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. Las fuentes primarias resultan las más relevantes y se refieren a las entrevistas a los expertos. Se consideró apropiado entrevistar a un consultor de Recursos Humanos (Ariel Kievsky), una empleada gerente de Recursos humanos que atravesó procesos de M&A (Lorena Gregori), un consultor especializado en integración luego de procesos de M&A (Cristian Marzik) y a un consultor financiero (Javier Rovira) para que brinde una visión más general de dichos procesos. Se seleccionó a profesionales con amplia experiencia en el tema y que pudieran brindar puntos de vista diferentes al respecto. En el anexo 2 se puede encontrar el curriculum de cada uno de ellos y en el anexo 3 la guía de preguntas. Por cuestiones de confidencialidad las entrevistas no serán desgravadas.

A su vez, se relevaron fuentes secundarias de información como libros, *papers* y artículos periodísticos.

2. Desarrollo

En esta sección se buscará analizar la opinión y las alternativas que ofrecen expertos respecto a las conclusiones arribadas en el Trabajo de Graduación anterior. Para ello, se irá abordando una a una cada una de las conclusiones, contrastando la opinión de los entrevistados y haciendo un análisis de la misma. En primer lugar, se intentará contextualizar los procesos de M&A dentro de la estrategia de la compañía para así comprender los motivos por los cuales se decide atravesar estos procesos. A su vez, se analizarán los problemas de integración que surgen de dichos procesos. En segundo lugar, se abordará el rol del factor cultural en los procesos de M&A. En tercer lugar, y más importante (dado que es el eje de análisis del presente trabajo), se analizarán las acciones concretas que proponen los expertos para mitigar o evitar los choques culturales. Por último, se describirá y analizará el rol del área de Recursos Humanos en estos procesos.

2.1 Contextualizando el proceso de M&A

En esta sección se buscará dar un entendimiento acerca de las motivaciones de las empresas para atravesar un proceso de M&A. Además, se definirá qué significa que el proceso haya sido exitoso y se dará una introducción acerca de los elementos y factores que influyen en que lo sea o no.

Tal como fue planteado en el Marco Teórico, Javier Rovira, consultor financiero en procesos de M&A, comentó en la entrevista que se le realizó que las compañías tienen dos formas de crecer: orgánicamente o inorgánicamente. Según su visión, las empresas eligen una u otra estrategia dependiendo de la rapidez en que quieren obtener sus resultados y el estado de madurez de la industria que se trate. Es así que hay circunstancias en que un M&A es la única o la mejor alternativa que tienen las compañías.

Todos los entrevistados coincidieron en que el motivo de fondo para atravesar este proceso es meramente económico, siempre se busca generar valor para los accionistas. Pero, a su vez, hay diferentes formas de generar aquel mayor valor. En algunas ocasiones, mediante la adquisición o fusión lo que se busca es ganar *market share*. En otras ocasiones es una forma de adquirir una marca o imagen. También se puede estar motivado a atravesar estos

procesos para ofrecer una más amplia gama de productos o servicio, o para manejar un canal de distribución diferente. Otras compañías encuentran el atractivo en el M&A dado que les permite explorar nuevos mercados (ya sean domésticos o extranjeros), o porque ven sinergias importantes con la otra compañía. Otro de los motivos que suelen ser determinantes a la hora de elegir una estrategia de crecimiento inorgánico es adquirir los recursos humanos de la otra compañía. Por otro lado, Lorena Gregori, actualmente Gerente de desarrollo y comunicación interna de Ernst & Young Argentina, agrega que uno de los motivos por los cuales una compañía pueda decidir fusionarse o adquirir otra está relacionado con el contexto en el que opera. Ella cita un ejemplo acerca de un banco inglés que decide venderse en Argentina en el año 2002 debido a que la ley del corralito no le permitía diferenciar su estrategia. Así como este banco decidió deshacerse de sus operaciones en el país, también podría haberse fusionado con un banco que se haya adaptado mejor al contexto macroeconómico que se estaba viviendo. Por otra parte, aquel ejemplo también sirve como herramienta para reflexionar acerca de las compañías que deciden expandirse al exterior de su país de origen. Probablemente haya varios desafíos culturales y posiblemente el hecho de contar con una compañía que ya opera en aquel mercado puede ayudar a atravesar dichos desafíos.

De esta manera, según Rovira, el éxito o fracaso de un proceso de M&A responde a si finalmente dicho proceso generó mayor valor para los accionistas, si lo mantuvo o si lo destruyó. Tal como mencionan Dyer et al (2004) *“Most acquisitions and alliances fail. A few may succeed, but acquisitions, on average, either destroy or don't add shareholder value, and alliances typically create very little wealth for shareholders”*. Según el experto en M&A, en muchas ocasiones se genera un *gap* entre el valor “teórico” de la transacción y el valor arribado con dicha transacción. Esto sucede debido a una serie de motivos. En primer lugar no se suele identificar el valor. Con esto se hace referencia a que la visión y estrategia suelen ser poco claras. Las compañías por lo general tienen poca experiencia en la identificación de recursos valiosos sumado a que son inflexibles para el cambio. En segundo lugar, hay un *delay* en el valor. Las compañías suelen moverse demasiado lento y pierden el momento ideal. Además, muchas veces hay falta de liderazgo y se suelen concentrar en las sinergias a corto plazo en lugar de a las de largo plazo. Por último se pierde valor durante la transacción. Esto se debe a que se pierde talento, se desatienden a los consumidores y competidores, hay confusión y división organizacional y surgen los choques culturales.

Por otro lado, Kievsky (consultor de Recursos Humanos), Gregori y Marzik (consultor de Recursos Humanos especializado en integración) mencionaron que uno de los factores más importantes que determina el éxito o fracaso del M&A suele ser la gente. Marzik señalaba que los recursos humanos son tenidos en cuenta cuando el proceso está demasiado avanzado. El *management* de la compañía, al comienzo, está demasiado concentrado en factores económicos y financieros y piensan en la gente una vez que las organizaciones deben ser integradas sin percatarse que de ellos va a depender que el proceso de M&A sea exitoso. A su vez, Gregori señala que los empleados son formadores de opinión. Es decir, que más allá de si se toma la decisión de desvincular a un empleado o decide renunciar o sigue ejerciendo sus funciones dentro de la firma, resulta relevante que esté conforme con la manera en que se manejó la situación. Sin embargo, resulta relevante la aclaración de Lorena Gregori: *“hay muchos problemas que pueden surgir luego de un proceso de M&A. La integración es difícil en muchos aspectos, desde los sistemas de información, hasta las políticas de recursos humanos. Capaz mi opinión esté sesgada por siempre haber trabajado en recursos humanos, pero la realidad es que cambiar un silla es mucho más fácil que cambiar comportamientos e inclusive que los empleados estén contentos con esa silla”*.

En la siguiente sección se abordará en mayor profundidad el factor humano y el choque cultural que pueda ocurrir en los procesos de M&A

2.2 Choques culturales en el proceso de M&A

Tal como fue descrito en la sección anterior, el factor humano juega un rol fundamental en la integración de dos compañías. Kievsky se atreve a decir que este desafío suele ser minimizado y en la gran mayoría de los casos no se lo tiene en cuenta en el *due diligence*. El desafío surge de la necesidad de fusionar, valga la redundancia, dos unidades asentadas en culturas diferentes con contratos psicológicos diferentes. El contrato psicológico se refiere a aquellas cosas que el empleado espera de la empresa y la empresa espera del empleado que no se encuentran asentadas en ningún lado. Se refieren a aquellas expectativas implícitas de ambas partes. Ante un proceso de M&A dicho contrato se rompe y se debe construir otro en base a la cultura que surja de ese proceso. Claramente el

contrato psicológico está íntimamente relacionado con la cultura organizacional. Tal como plante O'Reilly (1989) la cultura puede ser considerada como un orden normativo y se refiere a las expectativas acerca de aquello que es apropiado y lo que no lo es dentro de un ámbito determinado.

Según Gregori, será inevitable que cada empleado tome posición por su empresa original y así comiencen a surgir los choques culturales. Kievsky prefiere utilizar la palabra “encuentros” en lugar de “choques” culturales pero, a pesar de la smántica, se refieren a lo mismo. Tal como fue desarrollado en el Marco Teórico, los especialistas señalan que cada grupo de personas tendrá valores diferentes, formas de trabajar diferentes y costumbre diferentes. Lograr conciliar dichos elementos no es tarea sencilla. El cambio implica un desafío en sí mismo. Según Kotter y Schlesinger (2008:122) *“all people who are affected by change experience some emotional turmoil. Even changes that appear to be “positive” or “rational” involve loss and uncertainty”*. En este caso, los empleados se ven sumamente afectados dado que los procesos de M&A implican un cambio radical en la compañía y no suelen suceder muchas veces en la vida de una empresa. La gente suele atravesar sentimientos de angustia y desconcierto.

Es así que, a nivel cultural, hay tres posibilidades: la nueva compañía adopta una de las dos culturas, se mantienen las dos culturas o se genera una nueva cultura organizacional. Según Marzik es muy poco viable mantener las dos culturas. La única forma de lograrlo es sin haber unido a la gente y probablemente se estén desperdiciando sinergias. Él y Gregori plantean que en un comienzo suele suceder que una de las dos culturas predomina, generalmente la adquirente. Pero que luego, e idealmente, se deberían ir tomando elementos de ambas culturas para generar una cultura más competitiva. Según Stahl (2006:3) *“a window of opportunity exists during the short time after an acquisition when the organization is “unfrozen”(…) this is time to make painful decisions and make something new and better”*. Es así, que tal como plantea Gregori, nace una nueva organización con valores particulares de la misma. Sin embargo, para crear algo nuevo y mejor, es necesario que los empleados estén a gusto y comprometidos con el cambio. Ellos son el agente principal de dicho cambio y si ellos no están dispuestos a hacerlo, no se logrará. Por tal motivo, es imperativo que la compañía tome ciertas acciones para mitigar los choques culturales y así se generen menos tensiones y la compañía entera avance en la misma dirección, una dirección más competitiva. Cabe aclarar que el proceso de cambio

cultural es un proceso lento y difícil de sobrellevar. Los tres expertos aseguran que si bien la cultura es, efectivamente, un factor emergente y delicado de manipular, es posible direccionar la cultura de la manera que determinen los líderes de la compañía.

2.3 Acciones para mitigar los choques culturales

A partir de las entrevistas llevadas a cabo, se pudieron identificar acciones concretas y cuestiones a tener en cuenta al momento de mitigar los choques culturales que puedan surgir de un proceso de M&A. En base a las opiniones de los expertos se pueden agrupar en las siguientes categorías: comunicación, equipos multiorganizacionales y liderazgo.

2.3.1 Comunicación

En la sección anterior se planteó al cambio como un proceso de incertidumbre y angustia para los empleados. Por tal motivo Kievsky señala que la comunicación es un factor clave en los procesos de M&A. Si el cambio no es abordado de la manera adecuada, es factible que se pierda talento, motivación y por ende rentabilidad durante el mismo. Tanto Kievsky, como Gregori, como Marzik apuntaron que una comunicación honesta, directa, focalizada e intensa es una buena manera de bajar los niveles de ansiedad que experimentan los empleados y brindarles una cuota de seguridad. En palabras de Gregori *“la gente no sabe qué va a pasar con ellos. En esos momentos es mejor explicar cuáles van a ser los pasos a seguir, quiénes y cómo van a ser desvinculados y obviamente brindar apoyo a la gente”*. Adicionalmente, Marzik apunta que hay que generar un plan de comunicación agresivo y focalizado en el cual se explique todo el proceso: desde el día uno hasta qué beneficios se seguirán manteniendo y cuáles no.

Resulta relevante que los empleados sientan que se encuentran en un ámbito de confianza y contención. Tal como fue mencionado en secciones anteriores, los empleados desvinculados son formadores de opinión y los que seguirán formando parte de la firma son los principales protagonistas del cambio y gracias a los cuales el proceso logrará o no sus objetivos.

Además de comunicarse los cambios estructurales, también se debe comunicar los objetivos del proceso de M&A. El *management* de la compañía debe lograr que los empleados se comprometan con el cambio y para ello deben “convencerlos” de que el cambio puede traer buenos resultados. Es así que resulta relevante mostrarle a cada organización los aspectos positivos de la otra para que se genere un ambiente de respeto y aprendizaje. Se puede decir que el involucramiento de los empleados en el proceso de cambio es determinante en el éxito del mismo. Tal como lo plantea O’Reilly (1989), la **participación** es un elemento fundamental en el desarrollo de la cultura, alienta al involucramiento del individuo y a sentirse valorado.

A su vez es importante que fluya la comunicación ascendente, es decir que los empleados puedan hablar con el *management* acerca de sus inquietudes y que obtengan *coaching* (individualmente si fuera necesario).

2.3.2 Equipos multiorganizacionales

Otra de las acciones que fue mencionada por los tres entrevistados fue la de unir a la gente de las dos organizaciones. Mantenerlos separados sería marcar una diferencia entre ambos grupos y eso es justamente lo que se quiere evitar.

Marzik asegura que lo ideal es generar estos equipos en el proceso previo a la integración propiamente dicha. De esta manera se iría generando un “nosotros” diferente y en conjunto. Una de sus propuestas concretas fue la creación de *focus group* de diez personas (cinco de cada organización) en los cuales se comience a construir algo en conjunto. A su vez, en dicho espacio se logra la **participación** de los empleados que tal como fue explicado anteriormente genera que los mismos se sientan valorados y por ende comprometidos. De esta manera los empleados son escuchados y se pueden tomar diferentes acciones ante sus preocupaciones y miedos.

Por otro lado Kievsky ofrece otro ejemplo acerca del trabajo en grupos multiorganizacionales. Él también plantea que debe iniciarse antes que la integración sea efectiva. En uno de los procesos en los que él participo lo que propuso fue que el líder de recursos humanos de cada compañía entrevistase a los empleados de la otra firma (es decir,

entrevistas cruzadas). De esta manera, los dos líderes en conjunto decidían quién iba a quedarse en el puesto de trabajo. Una vez tomadas aquellas decisiones surgían equipos de trabajo con gente originalmente de una y otra organización. En este tipo de acción se puede ver reflejado otro de los componentes para desarrollar la cultura que plantea O'Reilly (1989): **información de otras personas de la compañía**. En estos grupos multiorganizacionales que se iban generando, unos se miraban a otros e iban aprendiendo y adoptando las formas de hacer las cosas de la gente de la otra organización.

2.3.3 Liderazgo

Según Gregori el rol del líder es primordial para mitigar los choques culturales. El líder es quien va a definir, junto a sus asesores, qué valores tendrá la nueva organización, cuál será la visión de la misma, su estrategia, etc. Probablemente no serviría de nada que el líder tenga todo ello en su cabeza si el resto de la organización no lo sabe. Es así que debe asegurarse que sea comunicado al resto de los empleados.

A su vez, el líder es un ejemplo a seguir, es quien direcciona la compañía. Por tal motivo, resulta relevante que el mismo muestre cómo impactan los cambios a los empleados. El líder debe lograr bajar el nivel de ansiedad e incertidumbre de los empleados. Es quien marca el ritmo del cambio y es quien impulsa dicho cambio.

Tal como se analizará en la sección siguiente, el cambio cultural no lo define solamente el líder, pero él es la cara visible de dicho cambio. Por ello debe mostrarse comprometido, a gusto y convencido de que es el mejor camino a tomar. Según O'Reilly (1989:20) la cultura también es desarrollada a través del **management como acción simbólica**: "*When top management not only says that something is important but also consistently behaves in ways that support the message, we begin to believe what is said*". Entonces, el líder tendrá un rol muy activo en la comunicación pero también en el accionar. Cabe aclarar que los mandos medios también deben mostrarse conformes con el cambio. De alguna manera funciona como un mecanismo en cascada: cada uno es motivado por su superior. Por ejemplo, Lorena Gregori remarcaba que cuando ella trabaja en Lloyds como consultora senior y el banco estaba siendo vendido al Banco Patagonia, necesitó mucho soporte de su superior "yo me encargué de la comunicación del proceso, pero la realidad que yo tenía

mis miedos también. Fue de gran ayuda que mi superior tuviese las puertas abiertas para discutir conmigo la situación y para que me explique concretamente qué estaba pasando y cómo íbamos a comunicarlo, de esta manera yo lo podía transmitir a los Jóvenes Profesionales”.

2.4 El rol del área de Recursos Humanos

Según Marzik, el área de Recursos Humanos debe ser un socio estratégico de la alta dirección en el proceso de cambio. Tal como lo plantea Gregori, esta área es un área de soporte y como tal debe brindarle apoyo al *management* de la compañía. En primer lugar debe conocer muy bien la estrategia de la compañía y particularmente del proceso de M&A y el cambio cultural. A partir de dichos lineamientos, el área deberá identificar la distancia cultural entre ambas organizaciones y elaborar un plan de acción acorde a la cultura que el *management* de la compañía quiera lograr.

El área de Recursos Humanos es el operador y gestor político del cambio. Funcionará como agente de cambio, es decir que estará orientado más a las personas que a los procesos y más a la estrategia que a las operaciones cotidianas.

Por otro lado, el área deberá hacer ciertos cambios en línea con la nueva cultura. Por ejemplo si antes se valoraba mucho el desempeño individual y había un *bonus* por dicho rendimiento y actualmente con el M&A se busca fomentar una cultura de trabajo en equipo, posiblemente la política anterior ya deje de ser eficiente y haya que cambiarla. Esto está íntimamente relacionado con el cuarto elemento que menciona O'Reilly (1989) para desarrollar la cultura que es el **sistema de compensaciones**. A través del mismo, se trate de compensaciones económicas o no, se señala qué es valorado por la compañía, que se espera de la gente.

No se debe dejar de lado el hecho de que el área no sólo funciona como asesor del *management* sino que está orientado hacia las personas. Es decir que también debe ser un lugar donde los empleados obtengan respuestas, seguridad y contención.

A fin de cuentas, el rol del área de Recursos Humanos parecería ser el de brindar soporte al *management* y a los empleados. Dicho soporte al *management* debería ser tanto para la creación de un plan de acción, como en la ejecución del mismo y el soporte a los empleados se refiere a brindarles mayor seguridad en un momento de incertidumbre. Pero son los líderes quienes deberían definir hacia donde ira la nueva firma fusionada y qué valores querrá mantener de cada organización.



Universidad de
San Andrés

3. Conclusiones

A partir de esta Extensión de Trabajo de Graduación y el Trabajo de Graduación que dio su origen, se puede asegurar que **los procesos de M&A son muy complejos**. Hay evidencia teórica y empírica acerca de la tasa de fracaso de los mismos, a pesar de representar grandes inversiones de capital y por ende, en general, una decisión muy evaluada.

En base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que el asesor financiero en procesos de M&A, Javier Rovira, da una visión más amplia acerca de los problemas que suelen florecer de este tipo de procesos. Él señala una teoría acerca del valor que se percibe que se logrará arribar y el valor finalmente creado. Es así que él **considera al factor humano como uno de los asuntos a tener en cuenta en el proceso de integración**, pero también considera otros factores como la relación con los clientes, proveedores, etc. En contraste con esta visión, los expertos en Recursos Humanos focalizan más los problemas a su área de *expertise*. Cabe destacar que Lorena Gregori reconoce que tantos años de trabajar en este área la pueden haber sesgado.

En cuanto al problema humano, los tres expertos entrevistados se encuentran muy alineados entre si y muy alineados con lo desarrollado en el Trabajo de Graduación que dio origen a éste. Los tres coinciden en que **la cultura es un factor clave en la integración y a la vez muy difícil de gestionar**. Tal como lo plantea la teoría, ven a la cultura como un factor emergente y que lleva muchos años modificar. Según plantean, la gente, en una organización, está acostumbrada a hacer las cosas de determinada manera y por ende **los “encuentros culturales”** resultan inevitables. Kievsky prefiere utilizar la palabra “encuentros” en lugar de “choques”, a diferencia del resto de los entrevistados para atenuar la palabra. Sin embargo él también coincide en que en estos encuentros lo que sucede es que hay dos grupos de personas “criados” en diferentes entornos organizacionales y cuando entran en contacto se producen ciertos “ruidos” y diferencias. Es así que hay una necesidad de cambio y el cambio pocas veces es bien recibido. El cambio genera angustia y ansiedad por más de que el mismo traiga muchísimos beneficios. Tal como mencionó Marzik en su entrevista “el ser humano, es un ser de costumbres y es difícil cambiarlas”.

Teniendo en cuenta que atravesar un proceso de M&A suele ser una experiencia traumática, **se deben tomar ciertas acciones para que los empleados se comprometan con el cambio y estén involucrados con que el mismo sea exitoso.** De manera contraria, el cambio difícilmente ocurrirá. Los tres expertos propusieron acciones parecidas entre sí, aunque cada uno teniendo en cuenta sus participaciones en diferentes procesos. En base a las entrevistas, y al hincapié que se hizo en cada punto, se puede concluir que **la comunicación es el factor clave.** Tal como señaló Kievsky, la incertidumbre es uno de los factores con los que más le cuesta lidiar a la gente. Por tal motivo es preferible ser directo y explicar exactamente cómo va a ser el proceso, cómo va a afectar a los empleados y mostrarles que de ellos depende que el cambio sea positivo. De esta manera se busca lograr que la gente se sienta involucrada y protagonista del cambio dado que, a fin de cuentas, lo son. Lorena Gregori a su vez agrega que la comunicación no debe ser sólo a través de los canales formales, sino que se debe incitar a la gente a que planteen sus dudas e inquietudes a sus superiores y para ello es necesario que los mandos medios y el top management estén dispuestos a escuchar y a hablar abiertamente.

Por otro lado, Marzik hizo mucho hincapié en el **rol del líder.** Él explica que si bien es cierto que todos los empleados son los ejes del cambio, el líder es el impulsor del mismo y debe ser quien, valga la redundancia lo lidere. En línea con esto, Gregori y Kievsky aseguran que **el área de Recursos Humanos debe dar soporte y ayudar a idear la estrategia a los líderes, pero quienes deciden qué camino cultural tomar es el top management.**

Cabe aclarar que dentro del abanico de acciones concretas a tomar para mitigar los choques culturales, se encuentra el hecho de **lograr que los equipos de ambas compañías se fusionen.** Tal como se describió en el cuerpo del trabajo, los tres entrevistados propusieron diferentes estrategias para unir a los grupos (*focus groups*, equipos multiorganizacionales, etc), pero los tres coincidieron en que **mantenerlos separados no es una buena estrategia,** porque la integración rara vez se lograría.

Parece importante resaltar que las acciones concretas que tome una u otra organización dependerán de la cultura organizacional anterior y la que se quiera desarrollar. Por ejemplo, si se busca una cultura muy burocrática, probablemente una cultura de puertas abiertas durante el proceso de cambio no sería la más adecuada..

Por último, a partir de las entrevistas realizadas y la investigación bibliográfica se puede concluir que el **área de Recursos Humanos es un área de soporte del *top management*** y su función es ayudar a los líderes a que su visión llegue a toda la organización. Pero no sólo es importante que dicha visión llegue, sino que toda la organización la comparta y se comprometa con la misma, especialmente en un momento de cambio.

Temas a abordar en un futuro

Uno de los temas a abordar en trabajos futuros es investigar si las acciones para mitigar los choques culturales varían según la industria que se trate. Y a su vez, si la dimensión de los choques culturales varía según la industria.

Por otro lado, se podría abordar dentro de este campo qué sucede con el factor cultural cuando se adquiere una compañía en algún otro lugar del mundo (M&A transnacional o internacional), sea otro país, u otra región. Se podría decir en base a lo previamente investigado que se complejiza aún más el proceso y sería interesante entender cómo subsanarlo.

4. Bibliografía

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

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

Dyer, J et. al. *Harvard Business Review*, When to Ally and When to Acquire, July 2004.

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

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

Kotter, J y Schlesinger L, *Harvard Business Review*, Choosing strategies for change, July 2008.

M&A LATCO Newsletter de Fusiones y Adquisiciones, 2do semestre 2012.
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Argentina/Local%20Assets/Documents/corporate/arg_fas_ma-latco-n-7_30082012.pdf
(Acceso: 10 de Marzo 2013).

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

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

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

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

Stahl G., *Transactions*, Synergy Springs from Cultural Revolution, October 2006

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

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.



Universidad de
San Andrés

5. Anexos

5.1 Anexo 1: Modelo de Ulrich (1999)



Universidad de
San Andrés

5.2 Anexo 2: Perfil de los entrevistados

- **Licenciado Ariel Kievsky:**

Es Socio Director de Tec Consultores, desempeñándose como consultor en temas de Cambio y Aprendizaje Organizacional, Recursos Humanos y Management, y Capacitación y Desarrollo Gerencial. Ha trabajado extensamente en el desarrollo de nuevos modelos, herramientas y prácticas con foco en la gestión de la competitividad humana de las organizaciones: la capacidad y el compromiso de la gente. En los últimos años se ha especializado en la gestión de clima y satisfacción laboral.

Es Director del Postgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés y Profesor del MBA, del Postgrado de Gestión de OSFL y de la Licenciatura en Administración de Empresas, así como especialista invitado del Centro de Educación Empresaria.

Como consultor ha trabajado con importantes empresas: Cervecería Quilmes, ACNielsen, Scotiabank, Banco Río, BankBoston, Consolidar AFJP, Siembra AFJP, Novartis Pharma, Impsat, SHELL Capsa, Telecom, Telefónica, Metrogas, Miniphone, De Remate.com, Molinos RP, entre otras.

Ha sido Gerente de Recursos Humanos de Peñaflores S.A. Fue Consultor del BID, y del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.

Es Licenciado en Ciencias de la Educación UBA, M.A. Brandeis University USA, Ed.M. Boston University USA.

- **Contador Javier Rovira:**

Es gerente senior de ERNST & YOUNG Transaction Advisory Services en Buenos Aires, Argentina.

Javier presta asesoramiento en procesos de compra y venta de compañías y valoración de activos ya sea para propósitos transaccionales, estratégicos en Sudamérica (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Uruguay y Venezuela). Él posee más de 10 años de experiencia en brindar asesoramiento a empresas nacionales como multinacionales.

Entre los principales proyectos llevados a cabo se encuentran los siguientes: Asesoramiento a empresas multinacionales en procesos de compra de activos y/o búsqueda de socios estratégicos en la región. Asesoramiento a grupos internacionales en procesos de venta de sus activos en Argentina. Asesoramiento a empresas multinacionales en la valuación de unidades de negocios en procesos de desinversión en la región. Asesoramiento en Procesos de Compra y Venta de Activos no estratégicos.

Javier es Contador Público Nacional egresado de la Universidad Católica Argentina – Buenos Aires, Argentina. Asimismo ha obtenido un Máster en Finanzas Corporativas en la Universidad del CEMA, Buenos Aires Argentina. Es Profesor ayudante en la materia de Fusiones y Adquisiciones en la maestría de Finanzas Corporativas de la Universidad de San Andrés. Durante el período 2005 – 2010 se desempeñó como profesor invitado en la materia de Finanzas I en la facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina.

- **Licenciada Lorena Gregori:**

Es actualmente gerente de Desarrollo y Comunicaciones Internas de Ernst&Young Argentina. Anteriormente se ha desempeñado como jefa de Capacitación y Desarrollo en el Banco Comfi. A su vez se ha desempeñado como consultora senior de Recursos Humanos en el Banco Lloyds, principalmente en el área de *change management*, y ha atravesado el proceso de venta de dicho banco al Banco Patagonia. En dicho proceso Lorena fue la responsable de la comunicación y dio soporte en todos los aspectos relativos a Recursos Humanos en el proceso.

Lorena es Licenciada en Relaciones Públicas de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. A su vez, ha obtenido un Posgrado en Conducción Estratégica de

Recursos Humanos de la institución IDEA. A su vez ha participado de cursos y seminarios tanto en el país como en el extranjero.

- **Doctor Cristián Marzik:**

Es Director de Recursos Humanos para el Global Share Service Center de Enst&Young Argentina. Anteriormente se ha desempeñado en la misma compañía como Director de Consultoría en Recursos Humanos. Bajo dicho rol Cristian ha participado en el traspaso de los recursos humanos de la división PC's de IBM a la empresa Lenovo de origen chino. A su vez, lideró, regionalmente, el proyecto de *carve out* de la unidad de Negocios para la salud de Eastman Kodak hacia la corporación canadiense Onex en los siguientes países: Argentina, Brasil, Chile, Perú, Colombia, Venezuela, Puerto Rico y México. Este proceso significó liderar todo el proceso de migración de 780 empleados en América latina replicando las mismas condiciones de empleabilidad que tenían en Kodak en la nueva empresa incluyendo la replicación de los sistemas de reclutamiento, de compensaciones, los planes de pensiones, los planes de beneficios, la generación de la estrategia de comunicación y la coordinación del cumplimiento de la legislación laboral en cada país.

Cristián lideró el proyecto de división de la función de Recursos Humanos de las empresas Daimler Benz y Chrysler. Este proyecto incluyó el análisis del proceso legal para la transferencia de los empleados en cada país, el procedimiento para la definición de la dotación de la nueva empresa, la replicación de los sistemas de reclutamiento, compensaciones, liquidación de sueldos, planes de pensión, plan médico, seguros de vida y demás beneficios al personal, la generación de la estrategia de comunicación a los empleados y la coordinación del cumplimiento de la legislación laboral en cada país.

Anteriormente el Doctor Marzik se desempeñó como Gerente de Capacitación y Desarrollo en la Anses.

Cristián es abogado, recibido de la Universidad de Buenos Aires.

5.3 Anexo 3: Entrevistas realizadas

1. ¿Cuáles considera que son los motivos principales por los cuales una compañía suele fusionarse o adquirir otra?
2. Según su experiencia, ¿qué problemas florecen a partir de los procesos de M&A?
3. ¿Qué dificultades experimentan las organizaciones en el proceso de integración?
4. ¿Qué impacto tiene el choque cultural?, ¿Por qué surge?, ¿Se puede evitar?
5. ¿Qué desafíos generan los choques culturales?
6. ¿Puede mencionar acciones para mitigar o evitar dichos choques culturales?
7. ¿Cómo afecta la comunicación en la integración cultural? ¿cómo considera que debería ser?
8. ¿Cuál es el rol del líder en este tipo de procesos?, ¿y del área de Recursos Humanos?, ¿Quiénes deberían estar involucrados activamente en el proceso de integración?
9. Luego del proceso de M&A, ¿nace una nueva cultura, alguna de las dos compañías impone su cultura?, ¿Considera que se puede buscar desarrollar una cultura en particular?, ¿cómo?
10. La cultura emergente de la fusión, es definida por la organización? O evoluciona por si misma?