



# Fusiones y Adquisiciones

La integración y su impacto cultural

Estudio realizado por: Susana Roquet Palma  
Tutor: Carlos Grau Algueró

Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2008/2009

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

## Presentación

Gracias a las personas más cercanas a mí, este trabajo es una realidad; sin ellas no hubiera sido posible.

Es difícil expresar mi gratitud a todos los que han estado a mi lado en los momentos necesarios. Por el tiempo que les he robado, por toda la ayuda que me han prestado,

gracias

A todo el profesorado de esta promoción, y especialmente a José Luís Pérez Torres, por los conocimientos que han compartido con nosotros para que nuestro futuro profesional sea más fácil. También quiero agradecerse a Carlos Grau, por haber sido, además de profesor del Master, mi tutor para esta tesis, dirigiéndola y asesorándome con maestría.

A Nortehispana, Grupo Catalana Occidente, y en especial a Andréu Romeu, Director de Organización y Operaciones, y a Augusto Huesca, Director General, por haberme brindado la oportunidad de participar en este Master.

A mis compañeros, por compartir tantos buenos momentos.

Con especial cariño, a mi familia,

A todos ellos y, seguramente, a los que no he nombrado, pero de los que no me olvido porque les debo mucho, una vez más

gracias



## Resumen

Esta tesis está elaborada con la idea de intentar conocer el porqué y cómo se produce la integración tras una Fusión y/o Adquisición de una entidad. En ella se recogen diferentes modelos de cultura organizativa, que pueden servir de base para identificar la cultura de las organizaciones que se fusionan, con el fin de que los procesos de gestión del cambio y las fases de integración resulten exitosos.

Como dijo Albert Einstein, “es una locura pensar que las cosas cambien si las continuamos haciendo de la misma manera”. Esta frase se aplica bien a aquellas organizaciones que esperan un cambio como consecuencia de una Fusión y/o Adquisición, pero no hacen nada para lograrlo. En el entorno actual de negocios, el cambio de cultura organizacional es inevitable. A pesar de su dificultad, puede resultar una experiencia interesante para todos los miembros de la organización a quienes les guste asumir retos. Es importante tener en cuenta que tras la Fusión y/o Adquisición, la adaptación al cambio de forma rápida, seguramente, supondrá nuestra propia supervivencia. Además, la organización contará con una nueva ventaja competitiva: la flexibilidad de su cultura. También podrá aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten en el mercado.

La base de información y los datos que han hecho posible este documento se han obtenido a través de entrevistas con personal del sector, artículos de prensa, lectura de literatura específica, webs de instituciones relacionadas con el sector asegurador y las propias vivencias personales.

## Resum

Aquesta tesi està elaborada amb la idea d'intentar conèixer el perquè i com, es produeix la integració després d'una Fusió i/o Adquisició d'una entitat. En ella es recullen diferents models de cultura organitzativa, que poden servir de base per a identificar la cultura de les organitzacions que es fusionen, amb la finalitat de que els processos de gestió del canvi i les fases d'integració resultin reeixits.

Com va dir Albert Einstein, “és una bogeria pensar que les coses canviïn si les continuem fent de la mateixa manera”. Aquesta frase s'aplica bé a aquelles organitzacions que esperen un canvi com a conseqüència d'una Fusió i/o Adquisició, però no fan gens per a assolir-lo. En l'entorn actual de negocis, el canvi de cultura organitzacional és inevitable. A pesar de la seva dificultat, pot resultar una experiència interessant per a tots els membres de l'organització a qui els agradi assumir reptes. És important tenir en compte que després de la Fusió i/o Adquisició, l'adaptació al canvi de forma ràpida, segurament, suposarà la nostra pròpia supervivència. A més, l'organització contarà amb un nou avantatge competitiu: la flexibilitat de la seva cultura. També podrà aprofitar les noves oportunitats que es presentin en el mercat. La base d'informació i les dades

que han fet possible aquest document s'han obtingut a través d'entrevistes amb personal del sector, articles de premsa, lectura de literatura específica, webs d'institucions relacionades amb el sector assegurador i les pròpies vivències personals.

## Summary

This thesis has been prepared with the objective to know the why and how an integration is made after a Merger and/or Acquisition of an entity. Different models of organizational culture are collected and can be used as a basis to identify the culture of organizations that are going to merge with the aim of having successful processes of change management and integration phases.

As Albert Einstein said, "it is foolish to think that things can change if we continue to do the same in the same way". This sentence can be well applied to these organizations that wait for a change as a consequence of a Merger and/or Acquisition, but they do not do anything to achieve it. In the current business environment, organizational cultural change is unavoidable. Despite the difficulties, it can be an interesting experience for all the members of the organization which like to assume challenges. It is important to bear in mind that after the Merger and/or Acquisition, to have a quick adaptation to the change can be a need for survival. Moreover, the organization will count on a new competitive advantage: culture flexibility. It will also be able to leverage the new opportunities that may arise in the market.

The basis for the information and data that have made possible this document have been obtained through interviews with industry people, newsletter articles, specific books, webs of entities linked to the insurance sector and own personal experiences.

# Índice

<b>1. Introducción. Fusiones y Adquisiciones</b>	<b>9</b>
<b>2. El porqué de la integración</b>	<b>13</b>
<b>3. Concepto de cultura corporativa</b>	<b>17</b>
3.1. Definiciones	17
3.2. Elementos de la cultura corporativa	18
3.3. Funciones y barreras de la cultura corporativa	19
<b>4. Modelos de cultura organizativa</b>	<b>21</b>
4.1. Modelo de Harrison	21
4.1.1. Organizaciones orientadas al poder	21
4.1.2. Organizaciones orientadas a la norma	21
4.1.3. Organizaciones orientadas a resultados	21
4.1.4. Organizaciones orientadas a las personas	21
4.2. Modelo de Reynolds	21
4.2.1. Enfoque externo o interno	21
4.2.2. Orientación hacia la tarea y orientación social	22
4.2.3. Conformidad o individualismo	22
4.2.4. Seguridad o riesgo	22
4.2.5. Capacidad de reacción o planificación	22
4.3. Modelo de Trompenaars	23
4.3.1. La cultura de familia	23
4.3.2. La cultura de la torre Eiffel	24
4.3.3. La cultura del misil dirigido	25
4.3.4. La cultura de la incubadora	26
4.4. Modelo de Phillips	27
4.5. Modelo geográfico (Lammers&Hickson; Evans, Lank y Farquar; ...)	28
4.5.1. Latinas (Francia, Italia, España)	28
4.5.2. Anglosajonas (Estados Unidos, Inglaterra)	29
4.5.3. Alemanas (incluye a Suiza, Holanda y Países Escandinavos)	29
4.5.4. Tradicionales (América Latina)	30
4.5.5. Japonesas	30
4.6. Un ejemplo comparativo: Taylor/Ford vs. Toyota	32
<b>5. La integración, el cambio y las personas</b>	<b>35</b>
5.1. Las personas y el cambio cultural	35
5.2. Integración y gestión del cambio	36
5.3. Conceptos básicos en la gestión del cambio	38

5.3.1. Tratar “mis” asuntos lo antes posible.....	39
5.3.2. Liderar de una manera clara y definida.....	40
5.3.3. Proporcionar una comunicación fluida.....	40
5.3.4. Asegurar un enfoque en el cliente.....	41
5.3.5. Tomar decisiones difíciles.....	41
5.3.6. Generar iniciativas focalizadas.....	42
5.3.7. Gestionar la resistencia a cualquier nivel.....	42
5.4. Fases del proceso de integración.....	47
5.4.1. Fase 1: Formular.....	48
5.4.2. Fase 2: Ubicar/Localizar.....	48
5.4.3. Fase 3: Investigar.....	49
5.4.4. Fase 4: Negociar.....	53
5.4.5. Fase 5: Integrar.....	53
5.5. Sistemas para medir la efectividad del proceso de fusión.....	53
5.5.1. Mediciones de integración.....	54
5.5.2. Mediciones operativas.....	54
5.5.3. Mediciones de procesos y cultura.....	55
5.5.4. Mediciones financieras.....	55
5.6. Modelos y flujos de trabajo.....	56
5.6.1. Diferentes modelos de flujos de trabajo en la integración.....	57
5.6.2. Planificación estratégica y componentes de los flujos de trabajo.....	60
5.7. La integración cultural.....	66
5.7.1. Gestión continuada de la integración cultural.....	71
<b>6. Conclusiones.....</b>	<b>73</b>
<b>7. Experiencia personal.....</b>	<b>77</b>
<b>8. Bibliografía.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83</b>



# Fusiones y Adquisiciones

## La integración y su impacto cultural

### 1. Introducción

Las Fusiones y Adquisiciones de Empresas forman parte de la estrategia corporativa de la dirección general que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos.

La decisión de realizar una fusión o una adquisición es una decisión de tipo económico; específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. Por lo tanto, una fusión o una adquisición será exitosa si el precio de la compra es inferior al valor actual del flujo efectivo esperado asociado a la operación. Si esto es así, esta decisión de inversión crea valor para los accionistas y se puede considerar exitosa; de lo contrario, se dice que destruye valor y es considerada como un fracaso.

- **Fusión:** Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.
- **Adquisición:** Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.

La mayoría de acuerdos de Fusiones y Adquisiciones todavía no son capaces de lograr muchos de los objetivos estratégicos que, de una forma optimista, habían sido anunciados. Así, es necesario tener en cuenta las siguientes estadísticas, extraídas al azar de algunas de las principales publicaciones financieras:

- Sólo el 23% de adquisiciones amortizan su coste de capital
- Cuando se anuncia un acuerdo de Fusiones y Adquisiciones, el valor de las acciones de la empresa se incrementa sólo en un 30% de las ocasiones

- En las empresas adquiridas, un 47% de los ejecutivos abandonan la compañía durante el primer año y un 75% de ellos lo hacen durante los primeros tres años.
- Las sinergias previstas para los acuerdos de Fusiones y Adquisiciones no son logradas en un 70% de los casos
- Entre los primeros cuatro y ocho meses siguientes a un acuerdo, la productividad puede verse reducida hasta en un 50%
- Los Directores Generales y Directores Financieros se refieren constantemente a los problemas con las personas y a los asuntos relativos a la cultura como factores clave en casos de integraciones fallidas. Según un estudio, de 190 Directores Generales, Directores Financieros y otros ejecutivos de alto nivel con experiencia en adquisiciones globales (Watson Wyatt Worldwide -1998), la incompatibilidad de cultura se considera la mayor barrera para el éxito de una integración. Sin embargo, y paradójicamente, uno de los últimos factores en analizarse en los procesos de due diligence es precisamente éste.
- Los directivos dan una nota de *aprobado bajo* a la media de los resultados financieros de las empresas recientemente fusionadas.

Los resultados reflejados en estas estadísticas pueden ser atribuibles a diversos factores: un desajuste con la estrategia, un proceso de *due diligence* incompleto o no bien planificado (si ha existido) o unas iniciativas de integración ineficaces. Sin embargo, todas convergen en el mismo punto: es mucho más fácil llegar a un acuerdo que ponerlo en práctica. El auténtico acuerdo consiste en ser consciente de que integrar un negocio con otro supone una dificultad intrínseca, incluso para aquellos con más experiencia en adquisiciones, debiendo el proceso ser gestionado con un cuidado excepcional, si se quiere llevar a un buen puerto.

Por tanto, más allá de estadísticas y recortes de prensa optimistas, en el mundo real son cada vez más las organizaciones que están experimentando cambios, los ejecutivos que son reemplazados y los accionistas que se decepcionan –no porque sus fuerzas flaqueen durante el proceso sino, en gran medida, por una falta de planificación e integración efectiva. Si considerásemos la lista de fusiones fallidas, se podría observar que, a menudo, la realidad se encuentra lejos de lo que se esperaba en el momento en que el acuerdo fue anunciado.

Conseguir y mantener los objetivos estratégicos de una fusión o adquisición será, en el mejor de los casos, difícil y, para muchas compañías, prácticamente imposible. La mayoría de las iniciativas de integración se quedan cortas en alcanzar sus objetivos en el momento en que hay que ponerse en marcha: es

decir, durante la implantación y el seguimiento. La integración duradera requiere que las operaciones, sistemas y procedimientos de la empresa recién constituida estén claramente ligados a las culturas de las organizaciones que se han unido para formar la nueva compañía. Una conexión clara entre las necesidades de negocio de la nueva compañía y la cultura de la compañía matriz no sólo posibilita una integración eficaz, sino que también fija una nueva cultura fuerte en el día a día de la nueva organización. Para mantener los resultados estratégicos deseados de una fusión o de una adquisición (reducir costes, mayores ingresos, mejora en el servicio al cliente, menos errores, procesos más rápidos, etc.) se requiere que los directivos empiecen con los objetivos estratégicos de la nueva compañía. Una vez que éstos han sido articulados, deberían convertirse en la fundación cultural de la nueva compañía.



## 2. El porqué de la integración

A pesar de sus riesgos, las fusiones y adquisiciones son una realidad que no se puede ignorar. Impulsadas por la actual globalización, la fortaleza del mercado a largo plazo y los obstáculos estratégicos al crecimiento orgánico de las empresas, las fusiones y adquisiciones se han convertido en el vehículo principal por el que numerosas compañías intentan aumentar sus beneficios con una mayor rapidez. En gran medida, es a consecuencia de estos factores por lo que la primera oleada de fusiones y adquisiciones es sustancialmente diferente a la actual.

	AÑOS 90	HOY
<b>Razones</b>	Competitividad financiera	Avance operativo
<b>Riesgos</b>	Apalancamiento excesivo	Integración
<b>Objetivos</b>	Diversos	Similares
<b>Premios</b>	Activos fijos	Las cuatro C: <u>cl</u> ientes, <u>ca</u> nales, <u>co</u> mpetencias y <u>co</u> ntenidos
<b>Mandato</b>	Conseguir estabilidad	Explotar la inestabilidad
<b>Mercado</b>	Indulgente	Sin piedad

Gráfico1. Factores comparativos

Pueden definirse dos tipos de compradores en función de sus objetivos:

- Compradores **Estratégicos**: Son aquellos que desarrollan sus actividades en una industria determinada y tratan de permanecer en ella y consolidarse en el mercado,
- Compradores **Financieros o Capital de Inversión**: Se caracterizan por adquirir una empresa con el objetivo de incrementar su valor y luego venderla a un precio superior. En este tipo de operación es fundamental,

antes de realizar la compra, saber de qué forma se puede salir del negocio, siendo ésta, la principal diferencia con los compradores estratégicos.

Si bien los objetivos primarios de los compradores financieros y estratégicos son distintos, ambos tienen en común la necesidad de agregarle valor a la empresa adquirida. Las formas que los compradores encuentran para agregar valor mediante la estrategia de fusiones o adquisiciones son:

- **Integración Horizontal:** Se entiende como integración horizontal, la compra o fusión de una empresa con otra que compite en su mismo sector de actividad. El objetivo básico de buscar este tipo de integración, consiste en la búsqueda de economías de escala que permitan reducir el coste unitario medio. También se busca obtener mayor porción del excedente del consumidor, al reducir el número de competidores existentes en una industria. Finalmente, se utiliza para adquirir los recursos necesarios para entrar en nuevas líneas de negocio o nuevos mercados. Aquí el término “recursos” debe ser entendido en un sentido amplio, incluyendo marcas, competencias gerenciales, acceso a know how especializado, etc.
  
- **Integración Vertical:** Se define de esta forma a la adquisición por una compañía de su proveedor a efectos de producir sus propios insumos (integración hacia atrás) o de alguno de sus clientes para poder disponer de su propia producción (integración hacia adelante).
  
- **Diversificación geográfica:** En este tipo de operación, lo que se busca es llegar a un mercado geográfico, donde la compañía adquiriente no posee operaciones. De esta forma, se cubre un sector del mercado que, si la empresa decidiera cubrirlo llegando por sí misma, demandaría un proceso más costoso y más prolongado en el tiempo. Este tipo de fusiones y adquisiciones es un caso especial de Integración Horizontal.
  
- **Ventas cruzadas:** Ocurre cuando una empresa adquiere otra que comercializa productos complementarios para intentar vender los productos de una empresa a los clientes de la otra y viceversa.
  
- **Eliminación de ineficiencias:** En este caso, lo que se busca es la adquisición de una empresa que se supone no está generando todo el valor que su potencial le permite por ineficiencias en su personal directivo. De esta forma, la adquisición de estas empresas es, lógicamente, el blanco de otras que mantienen una mejor gerencia.

Existen algunas razones discutibles a la hora de justificar la racionalidad económica de una compra o fusión empresarial. Entre ellas se encuentran:

- Diversificación: ocurren cuando las firmas que intervienen funcionan en diversas industrias
- Motivaciones de los directivos
- Efecto sobre los beneficios por acción
- Sinergia Financiera
- Gangas

Existen cuatro objetivos diferenciados en las asociaciones de empresas de seguros, que son:

- Objetivos técnicos
  - Capacidad técnica
  - Búsqueda de complementariedad
  - Obtener o explotar sinergias
- Objetivos Tecnológicos
  - Reducción de costes y de riesgos de desarrollo de nuevos productos
  - Adquirir know how exterior
  - Estandarización y normalización
- Objetivos Comerciales
  - Aumentar cuota de mercado
  - Explotar marcas con notoriedad en el mercado
  - Diversificar los canales de distribución
  - Diversificar los productos
  - Acelerar la penetración de determinados nichos de mercado
  - Sinergias comerciales
- Objetivos de Gestión
  - Reducir costes
  - Ahorro de estructuras
  - Mejora de la formación
  - Aumentar la capacidad de financiación





## 3. Concepto de cultura corporativa

### 3.1. Definiciones

La cultura corporativa comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización.

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales. Evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc. (*Bretones y Mañas 2009*).

Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así, con esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como “una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros” (*Hillo y Jones, 2001*).

Una de sus características es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización (*Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977*).

Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Es importante no olvidar que la cultura de una empresa no es permanente ni rígida, sino que va cambiando constantemente.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puede haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de la cultura de una organización se habla de la cultura dominante. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y/o por separación geográfica. Incluirán los valores centrales de la cultura dominante, más valores adicionales específicos de los miembros del departamento específico.

No se puede desestimar el valor de las subculturas ya que pueden influir en el comportamiento de los miembros de manera significativa.

También es importante diferenciar entre culturas fuertes y débiles. En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten los valores centrales de la organización. Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización.

Los teóricos de de la organización Warner Burke y George Litwin fueron los que acuñaron la definición más utilizada de cultura corporativa:

**“ el modo en que hacemos las cosas por aquí ”**

En la práctica muchas organizaciones y directivos no son realmente conscientes de la cultura o el impacto de ésta en sus comportamientos hasta que se les pide que la cambien.

### **3.2. Elementos de la cultura corporativa**

Los elementos de la cultura corporativa pueden aislarse, pero ningún componente tomado en solitario puede ser enteramente responsable de la cultura de ninguna compañía. Esto es porque la cultura corporativa es un mosaico de elementos interrelacionados o procesos organizacionales. Cuando una cultura es vista como segmentada en procesos, es posible entonces establecer una

descripción operacional de la cultura, esto es, describir una cultura que puede ser activamente gestionada.

La cultura de una compañía es creada y continuamente reforzada por procesos que tienen lugar en diez áreas:

1. Reglas y políticas
2. Objetivos y medidas
3. Recompensas y reconocimiento
4. Selección de personal
5. Formación y desarrollo
6. Eventos y ceremonias
7. Comportamiento y liderazgo
8. Comunicaciones
9. El entorno físico
10. Estructura organizacional.

A medida que los procesos conectados con estas 10 áreas se ponen en contacto cada día de trabajo, dibujan colectivamente el entorno que rodea a la fuerza de trabajo. Este entorno organizacional construye y refuerza la cultura corporativa. Los directivos que se refieran a estas diez áreas discernibles de procesos relacionados con la cultura, también son capaces de determinar qué elementos tangibles pueden ser utilizados para lograr la integración cultural de las dos organizaciones.

### **3.3. Funciones y barreras de la cultura corporativa**

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. Su principal papel es la definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. También conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización, facilita la generación de compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo, además de mejorar la estabilidad

del sistema social. La cultura ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. De esta forma,

- Reduce el tiempo de procesamiento de la información, agilizando los flujos de información y acciones
- Complementa el sistema de control formal y por ello reduce su coste
- Orienta las preferencias individuales hacia un objetivo común para toda la organización, reduce el coste de negociación y facilita la cooperación.

No obstante, no se han de pasar por alto los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, sobre la eficacia de la organización:

- **BARRERA AL CAMBIO.** La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede que ya no sea apropiada. Estas culturas fuertes se convierten en barreras cuando ya no resulta “hacer las cosas como siempre”. Las prácticas que llevaron a éxitos anteriores pueden conducir al fracaso cuando éstas ya no se vinculan bien con las necesidades del entorno actual.
- **BARRERA A LA DIVERSIDAD.** Las organizaciones contratan individuos diferentes a causa de la “savia nueva” que estas personas aportan al puesto de trabajo. Estos comportamientos y fortalezas diferentes probablemente disminuyan en culturas fuertes cuando la gente trata de ajustarse. Las culturas fuertes pueden ser una desventaja cuando son eficaces para eliminar la singularidad de las fortalezas que traen a la organización las personas con diferentes antecedentes.
- **BARRERA A LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES.** Tradicionalmente, los factores clave al tomar decisiones sobre una fusión o adquisición están relacionados con las ventajas financieras o la sinergia de los productos. La compatibilidad cultural se ha convertido hoy en la preocupación principal. Un estado financiero favorable o una línea de productos similar pueden ser el atractivo inicial para una posible adquisición o fusión, pero que realmente funcione tiene que ver más con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

## 4. Modelos de cultura organizativa

Aunque existen tantas clasificaciones de cultura como autores, desarrollamos varios modelos de cultura organizativa, que recogen un amplio abanico de variantes.

### 4.1. Modelo de Harrison

Define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas.

- 4.1.1. Organizaciones **orientadas al poder**, cuyo objetivo es la competitividad, en las que los valores asociados a esta orientación serán todos aquellos que refuercen las posiciones de poder en su seno, los que favorezcan la toma de decisiones centralizada y el control sobre las personas.
- 4.1.2. Organizaciones **orientadas a la norma**, cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.
- 4.1.3. Organizaciones **orientadas a resultados**, identificadas con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.
- 4.1.4. Organizaciones **orientadas a las personas**. Su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará, por lo tanto, con valores relativos a la realización personal.

### 4.2. Modelo de Reynolds

Identifica diversas variables que se pueden manifestar de igual modo en las distintas culturas:

#### 4.2.1. Enfoque externo o interno

En una cultura enfocada hacia fuera, la organización está principalmente orientada por el mercado.

Si el enfoque es interno dedicará más energía y recursos a la organización interna, siendo el impulsor más la producción que las fuerzas del mercado.

#### **4.2.2. Orientación hacia la tarea y orientación social**

La organización orientada hacia la tarea persigue sus objetivos con la eficiencia típica de una fábrica. Tendrá gestión por objetivos, planes de acción, evaluaciones con las que se valora el logro de objetivos. Las herramientas estadísticas garantizarán la fiabilidad del proceso de evaluación.

Una empresa con orientación social dedicará más tiempo y dinero al mantenimiento de estructuras sociales cuyo fin es atender las necesidades de su gente. Esta actitud se basa en la creencia de que si la empresa consigue fomentar un sentimiento de adhesión entre las personas, éste incidirá muy positivamente en su rendimiento.

#### **4.2.3. Conformidad o individualismo**

Esta variable examina el grado en el que se permiten y fomentan las diferencias individuales. Las organizaciones con una cultura de conformidad tendrán un proceso de selección riguroso que asegure que las nuevas incorporaciones tengan un perfil social parecido, un nivel cultural y calificaciones similares e incluso valores homogéneos. Las personas que trabajan aquí vestirán de una forma claramente establecida y estarán regidos por procesos de todo tipo en la manera de trabajar y el comportamiento.

Una cultura más individualista valora y fomenta la diversidad entre las personas, practicando una mayor tolerancia de diferentes conductas y estilos de vida.

#### **4.2.4. Seguridad o riesgo**

Esta variable se ha vuelto más significativa en el entorno cambiante en el que trabajamos actualmente. Algunas empresas se muestran precavidas, incluso lentas, a la hora de adaptarse a nuevas condiciones de mercado. Suelen tener procedimientos rígidos que restringen la autonomía individual.

Una empresa con una cultura de riesgo permite que sus empleados experimenten, dándoles una relativa autonomía en su trabajo normal. Promueve el aprendizaje en el trabajo y tolera los fallos siempre que la persona saque algo positivo de la experiencia. Suelen ser organizaciones pioneras en su sector creando nuevos productos.

#### **4.2.5. Capacidad de reacción o planificación**

Esta variable también considera la actitud hacia el cambio. Si una organización hace hincapié en la capacidad de reacción, actuará de una ma-

nera intuitiva. Por otra parte, una cultura de planificación desarrollará complejos sistemas basados en fórmulas matemáticas que ayudarán a prevenir posibles cambios futuros y a identificar y ponderar respuestas a estos cambios.

### 4.3. Modelo de Trompenaars

Identifica cuatro tipos de cultura organizacional:

- La cultura de familia
- La cultura de la torre Eiffel
- La cultura del misil teledirigido
- La cultura de la incubadora

#### 4.3.1. La cultura de la familia



La organización y la distribución del poder se parece mucho a lo que se puede encontrar en una familia. Éste es el caso no sólo del director general o presidente paternalista, sino también de los mandos en general, que ostentarán un cierto poder debido a su antigüedad. El ascenso está poco relacionado con los logros.

Se suele ejercer una presión moral sobre las personas abusando del sentimiento de solidaridad que se fomenta.

Para comprender la cultura familiar es imprescindible entender cómo se hacen las cosas, quién ejerce el poder y cuál ha sido la historia de la compañía. Por este motivo, personas ajenas a ella tienen dificultades a la hora de descodificar acciones o mensajes, ya que no se conoce el trasfondo, lo subyacente.

Esta cultura está más interesada en el conocimiento intuitivo que en el racional y su motivación se fundamenta más en el orgullo y en el aprecio, en la solidaridad y el reconocimiento personal, que en el dinero.

Como corresponde a una familia, la organización es sumamente jerárquica, la dirección paternalista y hay bastante estabilidad de empleo. Prácticas como la gestión por objetivos encajan difícilmente con esta cultura.

La comunicación funciona relativamente bien, especialmente de abajo hacia arriba. Los empleados suelen creer en el interés real que tienen sus superiores por saber lo que está pasando.

La información se suele compartir por vías informales (charlas, comidas). La poca dependencia de estudios (estadísticos, de marketing, etc.) ayuda a estas

empresas a ser creativas y rápidas a la hora de responder a cambios en el entorno.

En resumen, la cultura de familia es

- ✓ Cultura personal, las relaciones son muy estrechas y cercanas
- ✓ Jerárquica. El líder es el “padre”, el que más sabe, el más experimentado. El poder se vincula a la edad y los años en la empresa.
- ✓ El rendimiento alto y la motivación se fundamentan en complacer y no defraudar a los superiores. La lealtad es fundamental.
- ✓ Se extienden las relaciones de poder por intuición.
- ✓ Excluye a extraños.
- ✓ Es una cultura “difusa”. El “padre” ejerce influencia en todos los contextos. Él gestiona los conflictos.
- ✓ El poder y la influencia se vinculan a la posición, no a la ejecución de tareas o habilidades.

#### 4.3.2. La cultura de la torre Eiffel



Trompenaars elige este símbolo para representar una organización burocrática, con pocas personas en la cima, una base amplísima y muchos escalafones muy delimitados. La estructura tiene mayor importancia que la función.

El poder es determinado por el papel claramente definido que desempeña cada persona. La autoridad ejercida por el superior le viene otorgada por su posición en el escalafón, pero carece de importancia en cualquier contexto fuera del trabajo. El título profesional es significativo. La alta dirección contará con profesionales altamente cualificados.

En esta cultura, se considera a las personas como recursos que pueden y deben utilizarse según el perfil y la trayectoria profesional. Si las personas desempeñan bien las funciones asignadas en la descripción del puesto de trabajo se les ascenderá por las vías establecidas y conocidas.

El cambio ocurre únicamente a través de una modificación de las normas o de los procedimientos.

Se valora el pensamiento analítico y lógico, fundamentado en datos y en hechos contrastables y documentados.



En resumen,

- ✓ Las funciones y tareas están claramente determinadas y definidas por el sistema.
- ✓ La estructura es tan importante como el trabajo que se produce.
- ✓ El poder se asocia a la posición en el sistema (status). El rol o papel es más importante que la persona que lo desempeña.
- ✓ El cambio tiene lugar a través de canales formales y bien definidos.
- ✓ Se gestiona el conflicto a través de canales formales y bien definidos.
- ✓ Las cualificaciones profesionales son importantes y son un pre-requisito para ocupar una posición.

#### 4.3.3. La cultura del misil teledirigido



Esta cultura es mucho más igualitaria que las dos anteriores. La razón de ser de la empresa es lograr unas metas concretas: las tareas basadas en objetivos son claves y suelen ser realizadas por equipos o grupos de proyectos.

Estas tareas no están ligadas a los diferentes papeles, sino que pueden corresponder a diversos individuos o equipos. Lo importante es fijar el objetivo y cumplirlo, el fin justificará los medios.

En esta cultura, el status es establecido por los logros, lo cual implica un ascenso rápido para una persona cuyo desempeño es sobresaliente. La estructura organizativa es relativamente horizontal, ya que el trabajo se organiza según los proyectos por equipos o especialistas. Las relaciones tienden a ser breves y funcionales.

Se valora un pensamiento práctico y enfocado a la resolución de problemas, frecuentemente llevado a cabo por el equipo, por lo que una persona será evaluada por su capacidad de trabajar efectivamente con otros compañeros para resolver problemas.

El cambio es provocado por una reevaluación del objetivo, o una modificación en una meta concreta. No suele ocurrir con tanta frecuencia como se podría pensar, ya que estas organizaciones tienden a mostrarse reacias a cambiar el objetivo una vez se ha establecido.

Un estilo de management muy afín a esta cultura es el de la gestión por objetivos, con su enfoque en resultados concretos y su valoración impersonal y objetiva. Conlleva en muchas ocasiones una motivación económica ligada al logro de objetivos en plazos determinados.

En resumen,

- ✓ Igualitaria pero impersonal
- ✓ Orientada a la tarea
- ✓ Conseguir el objetivo tiene una importancia primordial
- ✓ Los equipos se forman y se disuelven según el objetivo o el proyecto
- ✓ Los líderes son generalistas y tratan a sus expertos con respeto
- ✓ Los grupos son temporales y las relaciones no son profundas
- ✓ El poder se asocia al rendimiento y a la consecución de objetivos
- ✓ El cambio es rápido y la rotación alta
- ✓ Se es más leal al proyecto que a la empresa
- ✓ La motivación se vincula a la consecución del objetivo

#### 4.3.4. La cultura de la incubadora



La razón de ser de esta organización es proveer de la necesaria infraestructura a las personas que trabajan en ella, para facilitar su desarrollo personal y profesional. Al contrario que la Torre Eiffel, el énfasis se pone en liberar a las personas de las tareas que mantienen el sistema, para que puedan dedicar su tiempo y su esfuerzo creativo a actividades que produzcan resultados para los clientes.

Es una cultura muy común en empresas de Silicon Valley, consultoras, despachos de abogados, etc.

Puede parecer que esta cultura no sea más que una fase evolutiva de la empresa, sin embargo hay ejemplos significativos de compañías que mantienen esta cultura aún creciendo y madurando.

A veces se ha identificado esta cultura como la organización del futuro. No obstante, al crecer, puede experimentar problemas de índole práctico.

El estatus se gana en esta cultura al demostrar creatividad y fomentar el desarrollo. Se valora tanto el pensamiento orientado a procesos (misil teledirigido), como las ideas aparentemente más inspiradas y radicales. El cambio, a menudo, se implanta como consecuencia de la improvisación de unas personas ante una nueva situación.

El estilo de dirección de personas es sumamente participativo, siendo también una fuente importante de motivación. Las personas se involucran en el proyecto de la empresa y tienen “voz y voto” a la hora de decidir nuevos modos de avanzar.

Por lo tanto, podemos decir que,

- ✓ Los individuos son más importantes que la organización
- ✓ Es igualitaria y personal
- ✓ La organización sirve para que las personas puedan realizarse
- ✓ La estructura es mínima
- ✓ Se valora la creatividad
- ✓ El poder es democrático, se sigue al líder cuyas ideas pueden llegar a emocionar más

#### **4.4. Modelo de Phillips**

Existen también otras clasificaciones de cultura organizativa como la de Phillips (1994) que presenta evidencias de la existencia de una cultura a nivel de sector, es decir, una cultura con elementos homogéneos, manifestada por un grupo de organizaciones que pertenecían a la misma actividad económica. Esta investigadora trabajó con una muestra de museos de bellas artes y empresas vitivinícolas que se encontraban en el estado de California, en Estados Unidos y encontró que los supuestos culturales existentes en las dos industrias eran sustancialmente diferentes, a pesar de estar localizadas en la misma área geográfica. En cambio los miembros de las organizaciones de la misma industria compartían supuestos culturales comunes.

## 4.5. Modelo geográfico (Lammers & Hickson; Evans, Lank y Farquar; ...)

Distinguen formas organizacionales con base en aspectos culturales de diversos países:

Formas Organizacionales	Características	Países
Latinas	Alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas, altos niveles de conflicto y áreas de incertidumbre	Francia Italia España
Anglosajones	Mayor descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en las reglas	Estados Unidos Inglaterra
Alemanas	Formación intensiva del individuo	Alemania, Suiza, Holanda y Países Escandinavos
Tradicionales	Liderazgo paternalistas, reglas implícitas, falta de fronteras entre lo organizacional y no organizacional.	Países en desarrollo (América Latina)
Japonesa	Competitivo. Personal procedente de Universidades de nivel. Respeto. Admiración por la empresa	Japón

Gráfico 2. Formas Organizacionales de las distintas culturas. (Elaboración propia)

### 4.5.1. Latinas (Francia, Italia, España)

Existe una alta centralización, estratificación rígida, desigualdades pronunciadas entre los niveles y conflicto en áreas de incertidumbre.

En las culturas latinas se pone mayor énfasis en la personalidad, comunicación y habilidades sociales en el seno de la organización, además que la entrada a las grandes compañías internacionales es también muy elitista y se toman en cuenta las cadenas interpersonales (relaciones internas); en contraste con la noción anglosajona de inteligencia, en donde prevalece la competitividad y para admitir a un nuevo recurso humano se valoran más los resultados del exámenes de inteligencia que la forma en que interactúa con el grupo o el jefe.

#### **4.5.2. Anglosajonas (Estados Unidos, Inglaterra)**

Caracterizadas por un mayor grado de descentralización, menos rigidez en la estratificación y flexibilidad en la aplicación de reglas.

En el modelo anglosajón, es valorado principalmente el individualismo, la competitividad y el cumplimiento de la norma al momento de seleccionar al personal; en tanto en el latino, es más relevante cómo se adapta e interactúa con el grupo y las relaciones positivas con las personas en las más elevadas posiciones jerárquicas.

La cultura empresarial en las empresas estadounidenses está fuertemente orientada a resultados. Además, estos resultados han de ser directos y con beneficios a corto plazo.

Los empleadores suelen basarse en la motivación a los empleados para obtener más beneficios y hay muy poca crítica directa en ambas direcciones.

El objetivo de la mayoría de las negociaciones es “cerrar un trato”. La relación a largo plazo es poco importante en ese momento.

#### **4.5.3. Alemanas (incluye a Suiza, Holanda y Países Escandinavos)**

Se enfocan más sobre la preparación del individuo para la realización de carreras funcionales. Ese tipo de organizaciones se enfocan más a preparar sus recursos humanos, ya que después de ser reclutados tendrán un tiempo de dos a tres años de entrenamiento, lo cual combinarán con su empleo en la compañía y se valora especialmente a aquellos con un intensivo entrenamiento. El grado más alto de muchas compañías alemanas es que se obtenga el título de doctor por parte de sus empleados.

#### **4.5.4. Tradicionales (América Latina)**

Se caracterizan por el liderazgo paternalista, reglas implícitas, falta de fronteras que separen los papeles organizacionales y no organizacionales.

Un ejemplo, la cultura empresarial mejicana

**Jerarquía.-** Las organizaciones mexicanas reflejan las estructuras jerárquicas de la Iglesia y el Gobierno. La mayor parte de las organizaciones muestran una estructura burocrática con el poder en la cima. Los empleados por debajo de los niveles inferiores poseen poca autoridad. En México se recompensa a los trabajadores por la lealtad y seguimiento de las instrucciones de la persona a mando.

**Formalidad.-** Los mexicanos se inclinan hacia una relación más distante entre los trabajadores y los gerentes. A pesar de esta necesidad de distancia y formalidad, los empleados mexicanos valoran las condiciones de trabajo en que los supervisores sean comprensivos. Admiran a los jefes que los tratan en forma cálida, pero digna.

**Reglas y preceptos.-** En las organizaciones mexicanas no se cumplen las reglas y preceptos formales a menos de que esté presente alguien con autoridad. Debido a la persona de que se trata, es más probable que se obedezcan a los gerentes que a una regla. Sin un vínculo emocional fuerte entre las personas, se presenta la tendencia a no tomar en consideración las reglas.

#### **4.5.5. Japonesas**

El modelo japonés —el cual emergió después de la Segunda Guerra Mundial— es altamente competitivo y su reclutamiento de personal está basado en una élite, procedente de las universidades de un mayor nivel. Las funciones que les son inicialmente asignadas pueden tener o no relación con sus estudios profesionales. Las promociones se realizan cada cuatro o cinco años, de tal manera que los trabajadores que ingresan juntos a la organización son promovidos en forma conjunta.

Una característica muy especial de la lengua japonesa, es la existencia de niveles o estilos en el habla de acuerdo con la situación — lenguaje ordinario, lenguaje humilde o lenguaje honorable dependiendo del grado de respeto hacia la persona en cuestión, pero hay que tener un dominio absoluto del idioma para aplicar esa diferenciación.

Las diferencias en los modos de comunicación entre hombres y mujeres simplemente difiere en el respeto, las mujeres sienten un absoluto respeto al hom-

bre. Sin embargo, la generación que viene no está por la labor de conservar esa tradición y los jóvenes, en ese sentido, son mucho más radicales e inconformistas (por lo menos en comparación con Europa).

Podemos destacar algunos ejemplos significativos,

- Es una falta muy grave decir no en algunas circunstancias, como una invitación a cenar o a comer, a participar en una reunión, a tomar un café o incluso a ir a un karaoke. Pero a los occidentales, por el mero hecho de serlo les serán perdonados los “descuidos” en el comportamiento diario.
- Los hombres, al igual que las mujeres, son muy machistas. En una reunión, el que lleva la voz cantante siempre suele ser el hombre. Para los japoneses su empresa es como su casa, su entorno, al que quieren, respetan y luchan por ella, independientemente de su puesto, salario y condición. El grado de vinculación y de relación que hay entre empresa y empleado es muy estrecho, nadie está descontento con su empresa; el índice de rotación es bajísimo. Es normal que una persona esté toda su vida en una empresa. Cuando hay una rotación interna y un empleado se cambia de departamento, es un drama y un acontecimiento.
- Respecto a la “voz cantante”, en las reuniones, siempre empieza y acaba hablando el jefe. La figura del jefe aquí es sagrada, la jerarquía es importantísima y nadie se la puede saltar.
- El jefe siempre tiene que estar por encima de su empleado, incluso físicamente, cuando cualquier persona del equipo tiene que darle información o hablar con él, es de buena educación que se ponga en cuclillas, ya que sería una seria ofensa que el empleado estuviera por encima.
- Normas de caballerosidad. Las mujeres guardan pleitesía al hombre, por lo que es al contrario de lo que ocurre en Europa; las mujeres dejan pasar al hombre primero al entrar en el ascensor, en el metro, etc.
- No son xenófobos. Piensan que en algunos aspectos, Occidente está bastante atrasado, por ejemplo en el sector tecnológico o en el sector de las comunicaciones.

Tratan especialmente bien a los empleados occidentales que aterrizan por allí. Deferencias, consideraciones, invitaciones a comer y cenar semanalmente, además de regalos. En el trato humano y personal superan a Occidente.

- Sería impensable que un japonés copie o plagie, eso va contra sus principios básicos que son las normas, la ética y la moral. Los índices de robo y asesinatos son los más bajos del mundo.

Trabajan entre 13 y 14 horas al día sólo para que la empresa vaya bien. Tienen admiración por las empresas. Cuando alguien se presenta se dice antes el nombre de la empresa y luego el de la personas (es el caso de las *Meishi*, tarjetas que se intercambian los japoneses para mantener el contacto donde el nombre de la empresa aparece primero).

La empresa es lo más importante, hay que seguir sus normas a rajatabla. No hacen huelgas casi nunca. La estructura de las empresas japonesas es muy rígida, hay que hacerlo todo según está escrito en las normas.

Los beneficios y ayudas que tienen los empleados son importantes. Consideran que las empresas occidentales son poco generosas con sus empleados.

Todo funciona a la perfección aunque hay, como en todos los países del mundo, problemas: exceso de trabajo, porcentaje de suicidios muy elevado, pero nadie dice nada. Simplemente siguen el camino trazado sin complicarse la vida.

Con respecto al Negocio, uno de los aspectos más importantes en una reunión es el intercambio de tarjetas. Cuando alguien te ofrece una tarjeta (*Meichi*) se tiene que tratar con todo el respeto imaginable, dando las gracias, leyendo en alto primero el nombre de la empresa y luego el nombre de la persona y guardarla en un lugar apropiado. Es un signo de mal gusto guardar directamente la tarjeta en el bolsillo. Todo el mundo tiene un porta-tarjetas, y es allí donde se debe guardar la nueva tarjeta.

Otro punto importante es el vestuario: rigurosa chaqueta y corbata en tonos oscuros.

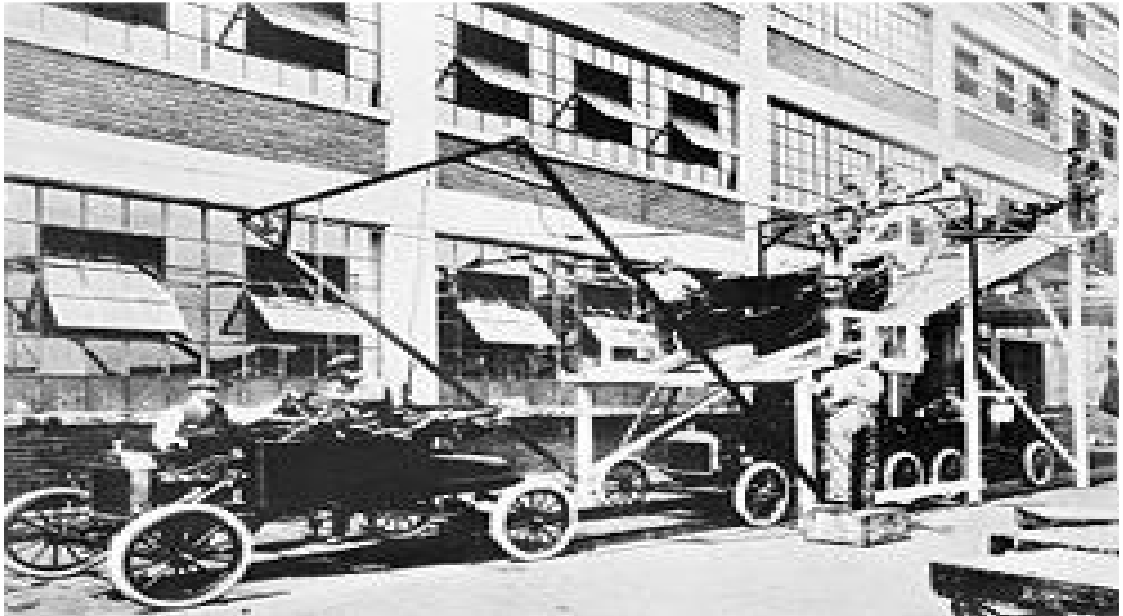
#### **4.6. Un ejemplo comparativo: Taylor/Ford vs. Toyota**

**Taylor** (1856 - 1915) divide las distintas tareas del proceso de producción, que implican el aislamiento del trabajador y la imposición de un salario proporcional al valor que el obrero añade al proceso productivo. Este fue un nuevo método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos de producción.

**Henry Ford** (1863 - 1943) fue un ingeniero e industrial norteamericano, pionero de la industria del automóvil, quien fundó en 1903 la Ford Motor Company, donde aplicó muchas de sus ideas, parcialmente fundadas en la obra de Taylor (y que recibieron posteriormente el nombre de "fordismo"). Los elementos más característicos son la línea de montaje, la producción en serie, la estandarización e intercambiabilidad de las piezas. Otros aspectos de sus ideas son la ex-



portación como medio importante de expansión comercial; el principio de la participación en los beneficios de todo el personal y un sistema de ventas a crédito que permitía a todos sus trabajadores poseer un automóvil. Quizás la frase más recordada de Ford sea aquella de “El obrero es el mercado”.



Línea de montaje de Ford (1913)



Fábrica de Toyota (2007)

**Toyota** lidera una revolución en la producción industrial que fue pilar esencial en el sistema de procedimiento industrial japonés y que, después de la crisis del petróleo de 1973, comenzó a desplazar al fordismo como modelo de referencia en la producción en cadena. Destaca básicamente por su idea de trabajo flexible, aumento de la productividad a través de la gestión y organización (just in time) y el trabajo combinado que supera a la mecanización e individualización del trabajador, elemento característico del proceso de cadena fordista.



## 5. La integración, el cambio y las personas

Es clave entender la importancia de la cultura corporativa y su impacto en la cuenta de resultados de la empresa, básicamente a través de dos aspectos:

- Procesos de cambio, cada vez más frecuentes en el entorno actual ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio organizacional.
- La competitividad relacionada con las personas de la organización ya que inherentemente hay modelos culturales que hacen que unas organizaciones sean más competitivas que otras.

Conocer la naturaleza de las propias culturas organizativas, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una compañía, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

### 5.1. Las personas y el cambio cultural

Los cambios estructurales se enuncian en términos de cambio cultural, es decir, el necesario cambio de comportamiento de todas las personas de la empresa en relación con el mercado.

Durante años, se ha mencionado continuamente la importancia de los temas de “personas” y los aspectos relacionados con la cultura organizativa, pero es ahora cuando se ve cada vez más claro que los recursos humanos juegan un papel mucho más instrumental que lo que antes se pensaba a la hora de proporcionar resultados de negocio en una Fusión/Adquisición.

Partiendo de una orientación global hacia la singularidad del modelo de negocio y cultural del adquiriente, puede definirse un modelo de mejores prácticas de capital humano y cultural que recoja, y a su vez resuma, los objetivos estratégicos en cada una de las ocho categorías esenciales de los recursos humanos:

## Modelo de base de mejores prácticas

---

Prácticas críticas de personas	Objetivos
Desarrollo de cultura	Crear una organización que tenga una visión clara y que valore la atención al cliente, la calidad y la importancia de involucrar a los empleados.
Liderazgo	Asegurar la provisión de líderes que posean la visión y los valores para satisfacer las necesidades de la organización y sus clientes
Selección y personal	Seleccionar personas que tengan las capacidades, habilidades y comportamientos que se requiere para la fuerza del trabajo.
Compensación y reconocimiento	Alinear la compensación individual y de equipos con el desempeño de la organización respecto al plan de negocio.
Beneficios	Proporcionar pensiones, sanidad y otros programas que ofrezcan posibilidad de elección.
Formación y aprendizaje continuo	Ayudar a las personas a adquirir y desarrollar capacidades y conocimientos críticos para el éxito competitivo de la empresa
Gestión del desempeño	Alinear objetivos individuales y de equipos con los objetivos de la Organización, dar a los empleados <i>feedback</i> continuo y <i>coaching</i> , valorar el desempeño y los resultados y gestionar las consecuencias de un desempeño pobre.
Comunicación a los empleados	Compartir información con los empleados para promover la comunicación en dos sentidos en la organización.

---

Gráfico 4. Modelo de base de mejores prácticas  
Fuente: Timothy J.Galpin y MarkHerndon

## 5.2. Integración y gestión del cambio

A pesar de que en la actualidad, las fusiones y adquisiciones están cuidadosamente diseñadas para asegurar un ajuste estratégico entre las dos compañías, la tarea de integrar ambas organizaciones continúa siendo algo complicado, más incluso que en el pasado. Una forma de superar este reto es tratar el proceso de integración como una iniciativa de gestión del cambio de amplio alcance para ambas compañías.

La gestión del cambio, considerada en gran medida como una disciplina que produce un reajuste en las empresas de modo que puedan enfrentarse a las fuerzas económicas, tecnológicas o de otra índole que puedan tener un impacto en sus mercados, está relacionada con el proceso de Fusiones y Adquisiciones de una manera muy significativa. Por un lado, los procesos de fusiones y

adquisiciones realizados a tiempo suponen una importante respuesta a los mercados basados en el cambio. Por otro lado, pocas iniciativas o respuestas cambian la composición o el ambiente de una compañía de una forma más visible y dramática que las adquisiciones. Así, los cambios introducidos de esta manera se desencadenan con mayor rapidez y son más significativos que aquellos a los que la mayoría de las organizaciones están acostumbrados. Por lo tanto, los conceptos y herramientas de gestión del cambio deberían ser utilizados por ambas partes durante un acuerdo de Fusiones y Adquisiciones. Incluso suponiendo que el comprador sea una gran empresa con una “pequeña” preocupación -la fusión-, es muy probable que ésta también esté experimentando un cambio significativo con motivo de la transacción.

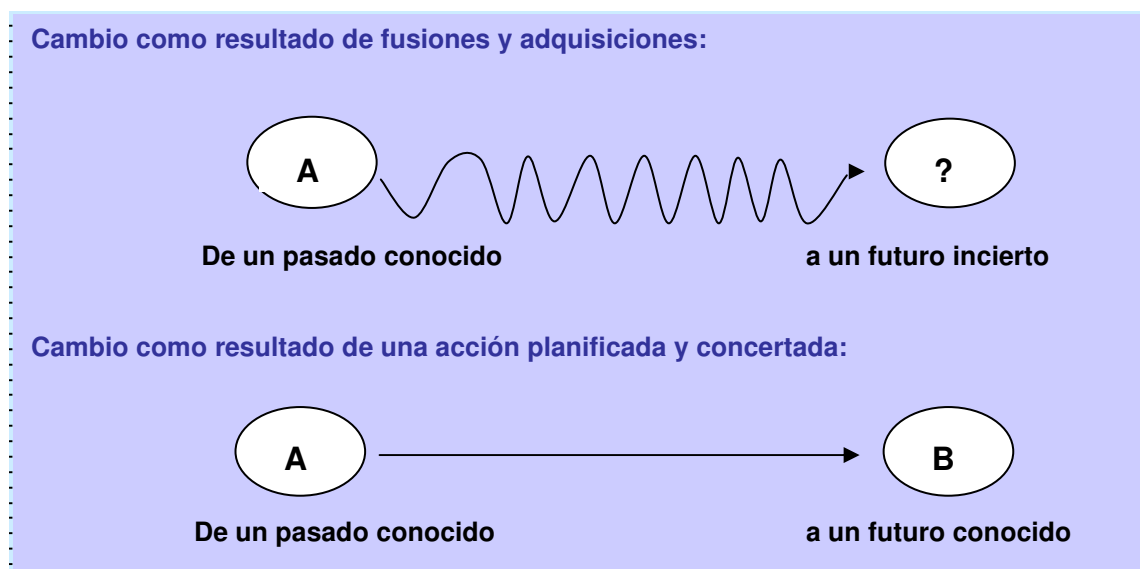


Gráfico 5. Gestión del cambio

En resumen, la integración supone un reto de gestión del cambio diferente a cualquier otro. Lo sorprendente, sin embargo, es que en muchas ocasiones las organizaciones que son responsables de que las fusiones y adquisiciones funcionen, no logran ver el vínculo que existe entre éstas y la disciplina de la gestión del cambio.

Existen doce áreas críticas relacionadas con dinámicas organizativas que sólo entran en juego ocasionalmente durante otros tipos de iniciativas de cambio (tales como una reorganización o un expediente de regulación de empleo) pero que siempre aparecen en una fusión o una adquisición.

1. Objetivos financieros agresivos
2. Plazos cortos
3. Escrutinio público intenso

4. Choques culturales
5. Posicionamiento
6. Comunicación
7. Desafíos de crecimiento
8. Reestructuración
9. Reingeniería
10. Cuestiones sobre dimensión
11. Problemas de retención de personal
12. Motivación de empleados

Estas dinámicas de cambio a menudo no se tienen en cuenta durante el proceso de due diligence. Sin embargo, son inevitables y tienden a tener impacto sobre las compañías que se están fusionando una vez que el acuerdo se ha cerrado.

Una gestión precaria de las dinámicas de cambio durante la integración posterior a una fusión es la principal razón por la que numerosas fusiones y adquisiciones fracasan.

### **5.3. Conceptos básicos en la gestión del cambio**

Durante la gestión del cambio, deben considerarse distintas acciones dirigidas a la integración que palien los riesgos y aumente la probabilidad de que el acuerdo funcione. Siete conceptos básicos en la Gestión del Cambio son:

- Tratar “mis” asuntos lo antes posible
- Liderar de una manera clara y definida
- Proporcionar una comunicación fluida
- Asegurar un enfoque en el cliente
- Tomar decisiones difíciles
- Generar iniciativas focalizadas

- Gestionar la resistencia a cualquier nivel

Estos conceptos han probado su capacidad para facilitar iniciativas de cambio, debiendo también aplicarse durante el proceso de integración de una fusión.

### 5.3.1. Tratar “mis” asuntos lo antes posible.

Para realizar cambios de gran magnitud no basta con poner en marcha iniciativas radicales, sino que también es necesario que estos cambios se lleven a cabo con rapidez. En las etapas preliminares de una fusión/adquisición y una vez que los empleados conocen lo que va a ocurrir, tratarán de resolver en distintos frentes las preocupaciones y dudas que les surjan ante la nueva situación. Las preocupaciones individuales proliferan no sólo entre los empleados de la empresa objetivo, sino también entre los de la compañía compradora. En todos los niveles organizativos, la productividad, el rendimiento y la moral decaen en tiempos de cambio, siendo la caída mucho mayor durante el proceso de integración de una fusión. Sin embargo, con el siguiente gráfico quedan claros los indicadores de cómo se manifiesta esta caída para directivos, mandos intermedios y empleados, que se tambalean a medida que la fusión avanza.

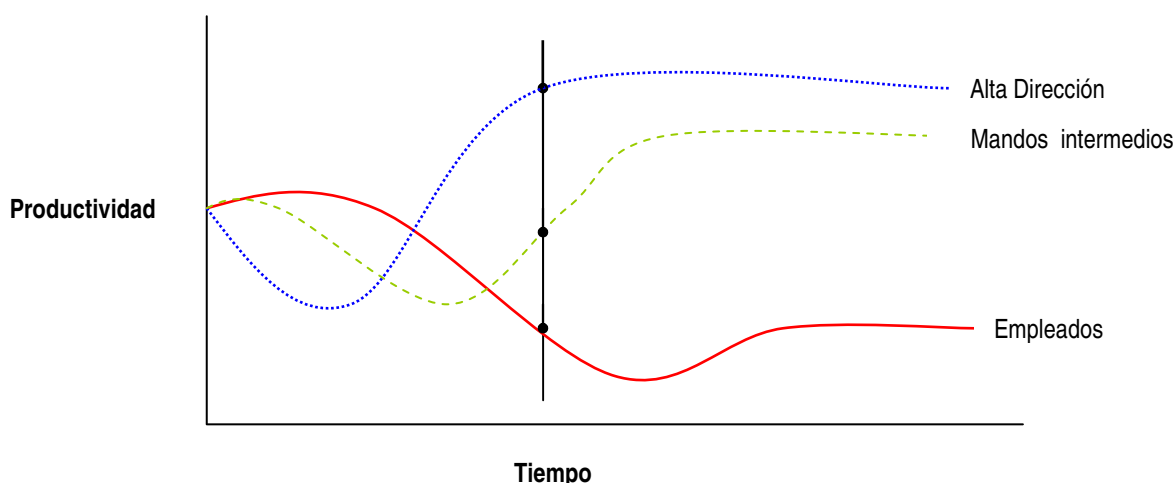


Gráfico 6. Indicadores de productividad y tiempo

Estos indicadores entran en juego ya que los directivos son normalmente los primeros en ser informados sobre los planes de fusión o adquisición de la compañía, comunicándose con posterioridad a mandos intermedios y finalmente al resto de empleados. Esta cadena de comunicación tiene algunas implicaciones interesantes. Los directivos cesan de compartir información sobre lo que está ocurriendo, ya que no tienen inquietudes sobre “sus” asuntos, que ya no les preocupan por ser parte del pasado. Lo importante es que la alta dirección gestione la integración de las empresas en función de dónde se encuentra la mayor parte de la organización, no sobre la base de dónde ellos mismos están.

El proceso de integración de una fusión puede ser lento o rápido, pero siempre es doloroso.

Si el proceso es lento, el periodo de incertidumbre e inestabilidad se prolongará, dando más tiempo a que los empleados de ambas compañías sigan lamentándose y pensando en “sus” asuntos personales, teniendo esto como consecuencia un bajón en productividad y desempeño.

Si por el contrario, se produce un rápido pero cuidadoso proceso de integración, disminuirá la incertidumbre y existirá una menor oportunidad para que caiga la productividad. Así, tanto la profundidad como la duración de la caída quedarán mitigadas. Asimismo, si se lleva a cabo la integración de una manera rápida, se producirán beneficios con mayor rapidez también. Las sinergias de coste y crecimiento en una fusión o adquisición pueden ser importantes y deberían ser aceleradas.

### ***5.3.2. Liderar de una manera clara y definida***

En cualquier iniciativa de cambio, es importante contar con un liderazgo que sea capaz de conducir a la compañía hacia ese futuro incierto. Es difícil conseguir ese tipo de liderazgo durante cambios de gran magnitud como es el de una fusión. En estos casos se produce la unión de dos grupos diferentes de personas; así, en muchas ocasiones algunos promotores del cambio optan de manera natural por su parte política, en lugar de intentar liderarlo. Esa tendencia provoca que sea difícil que las personas resuelvan “sus” asuntos, lo que les causa incertidumbre y baja de moral. Cuando los empleados ven que los directivos centran sus esfuerzos en mantener su influencia dentro de la nueva compañía, y descuidan sus objetivos de negocio, la probabilidad de que la integración fracase aumenta. Poniendo a alguien a cargo de la integración y definiendo las líneas de autoridad de una forma clara se pueden atenuar los juegos políticos y crear una actitud de “vuelta al trabajo”. Esta persona ha de tener varias características clave: habilidades de gestión y coordinación de proyectos y, muy importante, habilidad para tomar decisiones estratégicas.

El gestor de la fusión debe ser capaz de ajustar rápidamente su enfoque para poder ver tanto el panorama general como los detalles. Ambos enfoques son esenciales para que puedan resolverse problemas, tomar decisiones y encarrilar el proceso de una manera efectiva.

### ***5.3.3. Proporcionar una comunicación fluida***

Durante una fusión o adquisición, la comunicación es un elemento clave. Un proceso de fusiones es caldo de cultivo de rumores, con una constante toma de decisiones que producen cambios y, en definitiva, un ambiente general de in-



certidumbre. Mantener una comunicación clara, constante y frecuente durante todo el proceso de integración puede proporcionar respuestas claras que ayudan a disipar los rumores, además de conseguir el compromiso de mandos intermedios y empleados durante la integración. El peor de los mensajes es el silencio y esto se debe evitar.

Según May y Kettelhut (1996), “mantener una comunicación abierta y un ambiente de cooperación son factores clave para un cambio efectivo. La comunicación abierta clarificará expectativas y conseguirá que la ambigüedad disminuya”. Cuando todo el mundo recibe la misma información, generalmente todo el mundo llega a la misma conclusión. Únicamente cuando se consigue un acuerdo general sobre la situación real y se produce una disminución de la resistencia, se podrá empezar a conseguir que la gente se involucre en los cambios. Conseguir que la gente se sienta parte del cambio no es tarea fácil ya que, por regla general, no existe una gran credibilidad en los comunicados de Dirección ya que existe una leyenda que hace creer que los directivos diluyen, filtran y distorsionan la información. Las organizaciones deben mejorar sus canales de comunicación, no sólo al principio, sino durante todo el proceso de integración.

#### ***5.3.4. Asegurar un enfoque en el cliente***

Todo cambio organizativo requiere que la empresa mire hacia dentro. Una vez que el acuerdo ha sido anunciado, el enfoque tanto de las dos organizaciones como de las personas que las componen también se volverá interno.

Si las empresas que se están fusionando pierden la perspectiva del mercado, entonces las ventas y el servicio, que son los puntos de contacto con el cliente, se convertirán en las áreas más vulnerables. Por lo tanto, los gestores deben asegurar que los activos más importantes que tiene la empresa, sus clientes, se vean protegidos.

#### ***5.3.5. Tomar decisiones difíciles***

Cualquier tipo de cambio conlleva la necesidad de tomar decisiones difíciles y un ambiente de integración hace que esas decisiones sean incluso más complicadas ya que la presión de tiempo es mayor. Con mucha frecuencia, los directivos que no quieren “ofender” a la organización recién adquirida (o alarmar a su propia gente) puede que decidan retrasar la toma de decisiones difíciles.

En una fusión o adquisición es casi imposible ser percibido como totalmente justo. Los asuntos difíciles que se deben barajar durante la integración van desde la estructura organizativa, los canales de *reporting*, el control, los papeles y responsabilidades, hasta la identificación de posiciones y selección de personas. En muchas ocasiones, existen respuestas claras en estas áreas, pero los gestores del cambio deberán tomar decisiones con rapidez para ser

implantadas. De otro modo, los empleados de ambas compañías pueden entender que estos gestores están desorganizados y que son muy indecisos, sin ser capaces de liderar el proyecto. Aplazar la toma de decisiones hasta que la solución aparezca es en sí una mala decisión.

### **5.3.6. Generar iniciativas focalizadas**

Cada área (Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos, Operaciones, Marketing, ...) ha de iniciar durante el proceso de fusión sus propias acciones. En caso de que los encargados de liderar el proyecto sean “demasiado independientes” se puede generar un daño no intencionado que se manifiesta de las siguientes maneras:

- Las acciones en estas áreas no están coordinadas, dando la impresión de que el plan de integración total está deslavazado
- Las iniciativas descoordinadas suelen producir solapamiento de las mismas
- Las actividades divergentes hacen que demasiados detalles se pierdan y que, probablemente, nunca sean recuperados
- Los objetivos, tiempos y resultados de estas acciones no coordinadas producen a menudo un conflicto entre ellas

En cualquier iniciativa de cambio, no se pueden admitir actividades divergentes ya que se pone en riesgo el éxito del proyecto. Todos los elementos de la nueva organización deben estar totalmente coordinados, incluso mientras se toman acciones separadas. La integración debe ser gestionada como un proyecto coordinado en su totalidad con una estructura de gestión muy visible.

### **5.3.7. Gestionar la resistencia a cualquier nivel**

Las personas suelen resistirse al cambio y esa resistencia se acentúa mucho más durante la integración de dos empresas. El alcance del cambio genera una resistencia que muchos la perciben como imposible de superar y que puede hacer fracasar, incluso, la fusión mejor planeada. Los fracasos, normalmente, no tienen que ver con aspectos técnicos ya que, en general, las organizaciones poseen, o pueden conseguir la habilidad de implantar los aspectos técnicos de las iniciativas de cambio, pero por el contrario, una de las razones por las que puede ocurrir el fracaso consiste en el riesgo que se corre de que no se finalicen los cambios, tanto por resistencias dentro de la organización, como por la paulatina debilitación de compromiso con el cambio. La “resistencia individual”, la “resistencia organizativa”, los obstáculos institucionales, las culturas que no lo fomentan y las estrategias incoherentes son las principales barreras para el éxito del proyecto.

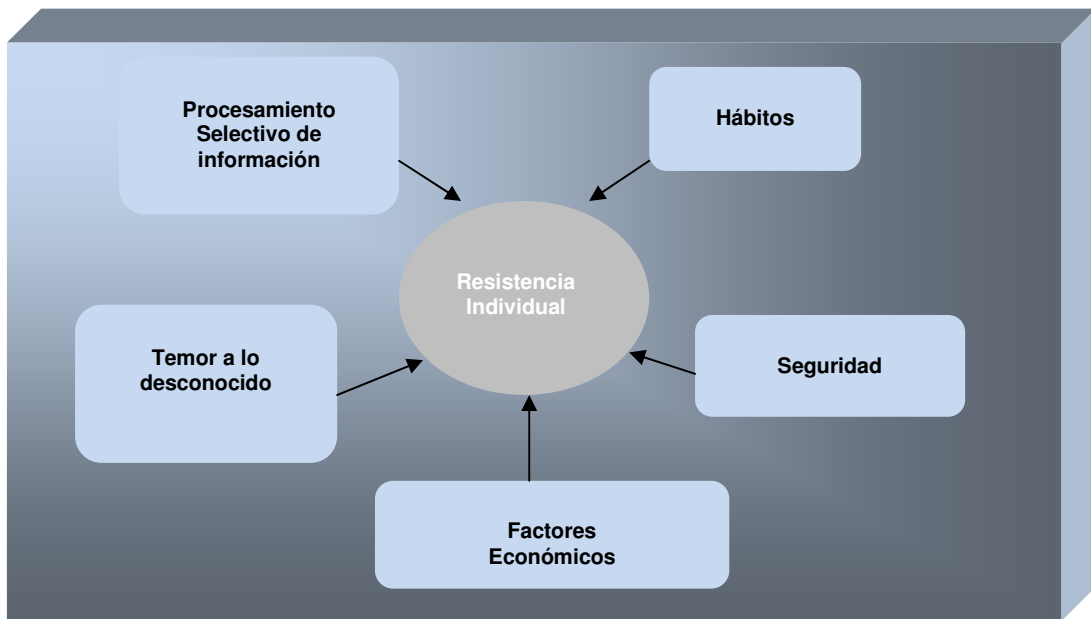


Gráfico 7. Resistencia individual al cambio (Robbins, 1997)

**Hábitos:** Los seres humanos somos “animales de costumbres”. Cuando nos vemos enfrentados con el cambio, modificar nuestra rutina se convierte en una fuente de resistencia.

**Seguridad:** Es posible que las personas con una gran necesidad de seguridad se resistan al cambio porque amenaza su seguridad.

**Factores económicos:** Preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos, especialmente si estos están vinculados con la productividad.

**Temor a lo desconocido:** Los cambios sustituyen lo conocido por la incertidumbre, lo desconocido.

**Procesamiento selectivo de la información:** Las personas modelan su mundo por medio de sus percepciones. Estas mismas son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones.

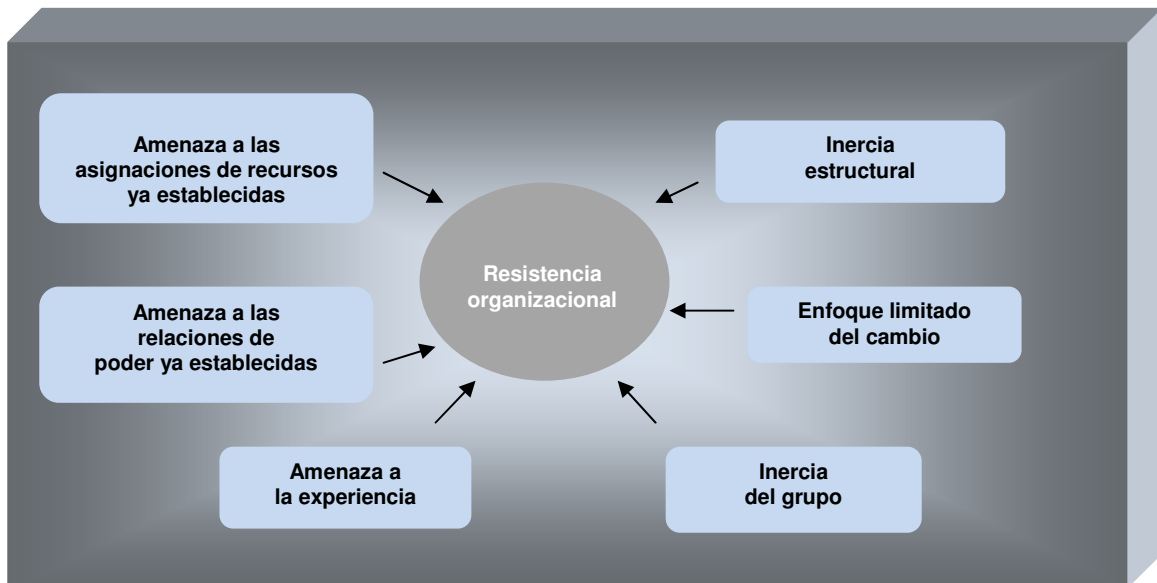


Gráfico 8. Formas de resistencia organizacional ante el cambio (Weber, 1947)

**Inercia estructural:** las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Las personas que contrata una organización se eligen según las reglas y procedimientos. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

**Enfoque limitado del cambio:** Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.

**Inercia del grupo:** Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlas.

**Amenaza a la experiencia/habilidad:** El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.

**Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder:** Cualquier redistribución de la autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.

**Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas:** Aquellos grupos de la organización que controlan bastantes recursos, con frecuencia ven el

cambio como una amenaza. Tienden a estar contentos con la forma como están las cosas.

¿Cuál es la razón por la que existen distintas visiones entre los directivos en todos los niveles organizativos en cuanto a la resistencia de las personas ante una fusión o adquisición? La respuesta podría encontrarse en el tipo de educación y formación que la mayoría de los directivos recibe. Muchos cursos de formación en gestión de empresas se centran principalmente en los aspectos mecánicos del negocio (parte técnica, logística, financiera), abordando superficialmente el cambio organizativo y la cultura empresarial.

Es importante reconocer que esta resistencia no es necesariamente indicativa de que algo va mal en el proceso de integración, puede simplemente ser una señal de que las personas están percibiendo que algo grande está ocurriendo. Los directivos que captan este punto pueden tener más capacidad para ver la resistencia de los empleados como una reacción normal a la integración, canalizando sus energías en aquellos individuos o grupos de personas cuya resistencia al cambio no es tan evidente. Estas personas son normalmente el grupo más numeroso de la organización que, a su vez, son el “voto cambiante” de la Dirección y, lo que es más importante, los que al final decidirán implantar o no los cambios de una manera efectiva.



Gráfico 9. Pirámide de la resistencia: Adaptado de Galpín (1996)

De cualquier manera, si dos compañías van a integrarse con éxito, es necesario que los directivos afronten la posibilidad de que se produzca una resistencia

al mismo. La pirámide de la resistencia del gráfico anterior nos muestra los tres niveles de las razones por las que las personas se resisten a cambiar durante el proceso de integración posterior a la fusión.

Los tres niveles representan la jerarquía ascendente de las razones por las que se produce la resistencia al cambio. El **nivel de la base** (No se sabe), refleja la falta de información y conocimiento sobre la iniciativa de integración. El **nivel intermedio** (No se puede), representa la incapacidad de las personas para realizar tareas necesarias para la fusión, y por último el **nivel superior** (No se quiere) supone la reticencia personal de los individuos para cambiar. Todos los niveles de esta pirámide sugieren la toma de acciones concretas para gestionar esta resistencia. En el nivel básico, lo que se requiere es un proceso de comunicación que mantenga informadas a las personas sobre la iniciativa de integración. En el nivel intermedio, lo que se necesita es formación. Finalmente, en el nivel superior, es necesario gestionar el desempeño, ya que tanto la comunicación como la formación sólo se inician para atenuar la resistencia al cambio de las personas.

Es necesario recalcar la importancia del proceso de comunicación antes y durante una iniciativa de integración. Además de ofrecer información y conocimiento, es necesario proporcionar información a fin de disminuir la resistencia a la integración. Esto significa equipar a las personas con nuevas competencias que por ejemplo necesitarán para utilizar los procedimientos y sistemas de la otra compañía.

*“Los individuos necesitan sentirse competentes y que están desarrollando sus competencias. Generalmente, los cambios suponen la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Esto hace a menudo que las personas se encuentren en nuevos puestos donde les falta inicialmente estas habilidades y conocimientos que les hacen sentirse competentes” (May y Kettelhug, 1996).*

En ocasiones, la formación y el desarrollo pueden percibirse como un lujo o un gasto añadido, pero son una necesidad durante el proceso de integración, ya que dos compañías, sin importar si son o no son similares, van a tener diferentes sistemas, procedimientos, reglas, políticas, etc.

Se puede estimular el deseo de cambiar a través de un sistema sólido de gestión del desempeño que incluye objetivos, medidas, *feedback* y recompensas, incluyendo el reconocimiento. Por lo tanto,

- Primer paso: elaborar nuevos objetivos y medidas para el proceso de integración.

- Segundo paso: fijar incentivos para lograr un objetivo, en este caso, una integración con éxito.

## 5.4. Fases del proceso de integración

Tener experiencia gerencial y organizacional ha sido considerado desde siempre el elemento clave para el éxito de una fusión. No tan solo es clave haber gestionado en el pasado fusiones con éxito, sino que esta importancia también se extiende a dos áreas bien definidas.

La primera, que podemos denominar el *conocimiento tácito*, se refiere a la experiencia subjetiva y existe en mayor medida dentro de las mentes de los ejecutivos clave.

La segunda, denominada *conocimiento codificado*, consiste en procedimientos escritos que han sido formulados por las organizaciones en forma de protocolos o normas cuyo objetivo es encauzar las acciones de integración y toma de decisiones durante las fases de formación e implantación de cualquier acuerdo de fusión y adquisición. (Como ejemplo de conocimiento codificado, se pueden citar los procedimientos y directrices creadas con el fin de estructurar la nueva entidad y reconciliar las diferentes prácticas de compensación, beneficios, procesos, selección o dimensionamiento de plantillas).

Todos los acuerdos presentan diferentes retos y, por tanto, es necesario adaptar aquellos procesos de carácter genérico. No obstante, lo que realmente hace que las organizaciones maximicen el valor de una fusión o adquisición es lograr la integración del proceso, así como la aplicación integrada del mismo por parte de directivos “que conozcan las reglas del juego”.

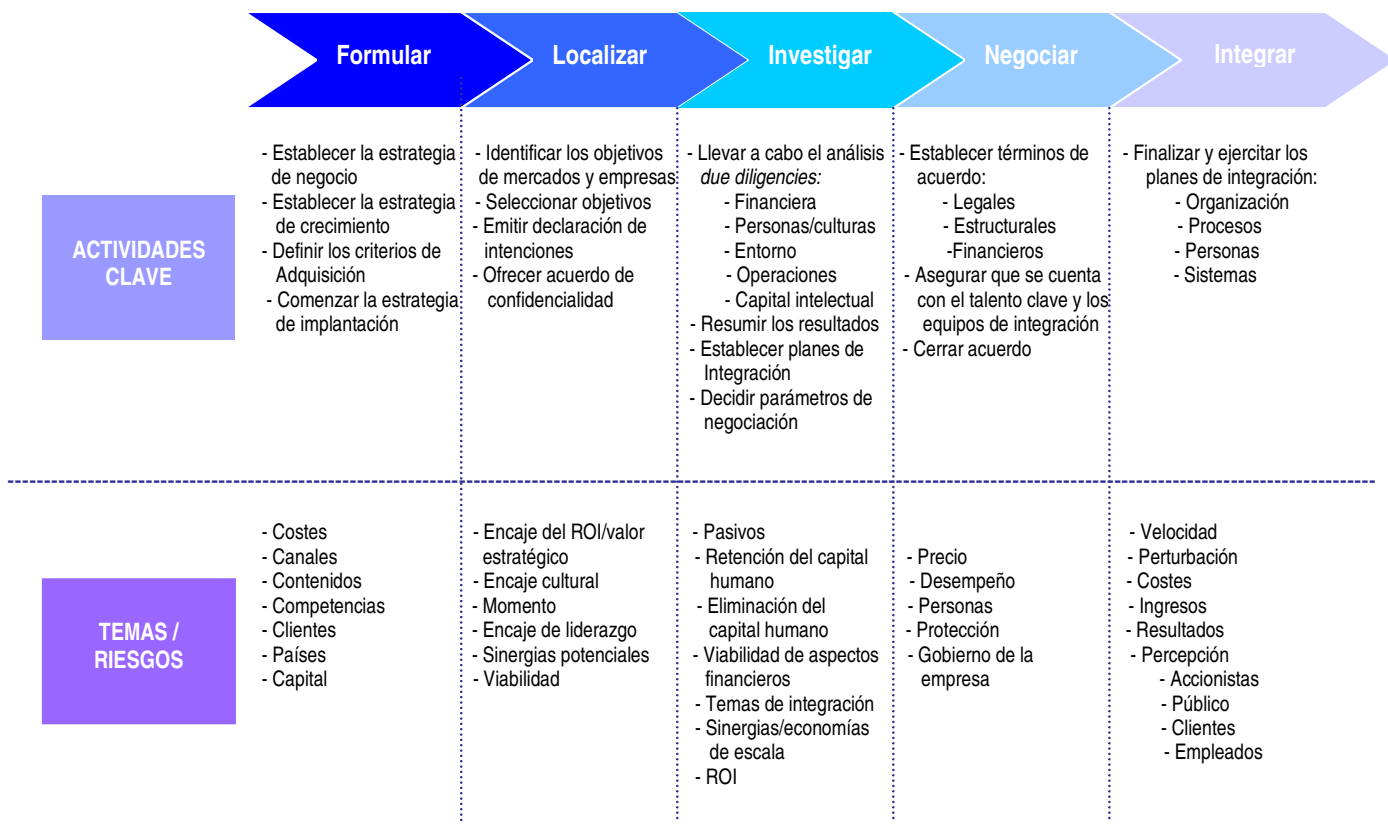


Gráfico 10. Relación de asuntos y procesos en F&A

### 5.4.1. Fase 1: Formular

En esta primera etapa, la compañía debe determinar tanto sus objetivos de negocio como su estrategia de crecimiento de una manera clara y racional. Durante el desarrollo de la estrategia, es importante ayudar a que los comunicados de la Dirección General sean claros, elaborando asimismo planes específicos de acción que la pongan en marcha. Los procesos de fusión más efectivos han de tomar un enfoque integral: así, se trabaja junto al Director General, profesionales de Desarrollo Organizativo, RRHH y unidades de negocio con el propósito de estructurar el proceso completo de la fusión, definir roles y responsabilidades específicas y gestionar el proceso de captación del conocimiento. Es importante recalcar la importancia que tienen estas tareas antes de que el acuerdo se inicie: cuando “el tren ha partido”, es demasiado tarde para crear y depurar de una manera efectiva esas herramientas y expectativas sobre el proceso.

### 5.4.2. Fase 2: Ubicar/Localizar

Una vez establecido el esquema de estrategia entre el comité directivo y los miembros del departamento de Fusiones, se inician las conversaciones que



tienen como consecuencia la identificación a alto nivel de posibles sinergias. Mediante el interés continuado de ambas partes, se definirán los parámetros iniciales del acuerdo, así como sus términos y condiciones, siendo posteriormente remitidos como parte de la declaración de intenciones y del acuerdo de confidencialidad. La mayoría de las declaraciones de intenciones describen suficientemente los objetivos que se persiguen y ofrecen un panorama general de los aspectos financieros y operativos de la transacción.

### 5.4.3. Fase 3: Investigar

- **Due diligence:**

La tercera fase se apoya en el proceso de due diligence para explorar cada aspecto posible de la empresa objetivo, en tanto detalle como sea práctico, antes de finalizar el acuerdo definitivo. Por lo tanto, el proceso de due diligence debe ser ejecutado en los terrenos financieros, operativos, legales, de entorno, culturales y estratégicos. Los resultados más significativos deberán ser resumidos para su revisión por parte de los ejecutivos, debiendo ser identificados aquellos que puedan dar al traste con el acuerdo. Los resultados que se desprendan del proceso de due diligence se utilizarán para fijar los parámetros de negociación, para determinar el precio de oferta y para proporcionar la base de las recomendaciones iniciales de integración.

Es importante tener en cuenta que, dado el ritmo frenético al que se llevan a cabo las fusiones, así como la consolidación cada vez mayor de los sectores (de modo que las organizaciones y los ejecutivos se conocen entre sí), es posible que surja la tentación de acelerar el proceso de búsqueda de hechos y omitir partes claves del mismo o desvirtuarlo con el fin de lograr el acuerdo. Esta tentación debe ser resistida.

Si se considera que los datos financieros de una compañía son normalmente los que se desmenuzan más cuidadosamente de toda la información previa a una adquisición, pueden producirse errores graves cuando no se cuestiona la validez de la información. Así, es imprescindible preguntarse en qué otras áreas es más probable que se hagan suposiciones infundadas:

- **Mercado:** Tamaño. Velocidad de crecimiento. Amenaza por parte de nuevas tecnologías o productos de sustitución.
- **Clientes:** Quiénes son los más importantes. Cuáles son sus criterios de compra: precio, calidad, fiabilidad. Canales de venta. Necesidades no satisfechas.
- **Competidores:** Quiénes son los mayores competidores de nuestra empresa objetivo. Grado de rivalidad. Puntos fuertes y débiles de los competidores en comparación con nuestra empresa objetivo. Qué barreras

de entrada existen para la competencia nueva. Cómo tratan los competidores de explotar los asuntos relativos a la fusión o integración para su propia ventaja.

- **Cultura y Recursos Humanos:** Empleados claves que deben ser retenidos. Áreas esenciales de competencia que deben ser retenidas. En caso de que se produzcan pérdidas de empleados clave o bajadas de productividad significativas, disposición de la organización a resolverlo y a qué coste. Conocer los prejuicios o expectativas tradicionales que deben tenerse en cuenta a fin de ganar la credibilidad y confianza de la compañía adquirida.

La determinación del nivel deseado de integración depende menos del sector y del ciclo de negocio que de los objetivos específicos de negocio previstos, del contexto y de los riesgos u obstáculos para la integración que deben gestionarse con éxito.

Asunto o área de integración	Objetivos/Resultados deseados		Nivel de integración necesario para el cumplimiento de los objetivos	Riesgos y obstáculos para conseguir la integración
	Estratégico	Costes		
Sistemas de información	Utilización de sistemas comunes a todo el proyecto que reemplacen los sistemas de legado múltiple		Total: debe unir ambas organizaciones, racionalizando las aplicaciones/plataformas existentes.	-Sinergia negativa debido a la inversión de capital durante los años 1-3  -Las diferencias en las filosofías y enfoques de los sistemas de la información suponen una complicación en el plan.
Nivelar la oferta común de productos con todas las cuentas de clientes	Estimación de un aumento 10-15% en ventas brutas	Sinergias en cuanto a planificación de plantillas por parte del liderazgo redundante de las oficinas regionales	Moderado: centralizar el liderazgo de marketing y el apoyo a productos con una fuerza de ventas de campo integrada y reasignada.	-El tiempo: no existe un acceso total a la cuenta de clientes, productos, o precios hasta que se ha ya cerrado el trato
Optimización de la capacidad y cuota de mercado de la Cía-objetivo	Conseguir una inmediata posición de liderazgo en el nuevo segmento del mercado		Mínima: consolidación de las funciones no estratégicas de la plantilla	-Se debe conservar el mismo equipo de dirección
Cultura	Mantenimiento de las principales características de la cultura de la empresa compradora, aprendiendo a la vez de los puntos fuertes de la empresa-objetivo		Moderado: redefinir los procesos organizativos clave para que estén alineados con la estrategia	-Poca capacidad percibida de respuesta a clientes por Ventas -Fuerte compromiso hacia una comunicación abierta a empleados
Producción	Nivelación de "mejores prácticas"	Eficiencias en cuanto a compras	Moderada: mantener a todo el equipo de liderazgo de planta	
Funciones de la plantilla	Aportar recursos al equipo de fusiones y adquisiciones	Posibles economías mediante servicios compartidos	Total: unir el número de empleados de ambas empresas a los emplazamientos de servicio compartidos y corporativos	-La actual función de RR HH no se ofrece mediante experiencia anterior con otros modelos

Gráfico 12. Análisis estratégico de planificación para la integración

Basándose en objetivos estratégicos, los equipos distinguen tres amplias categorías de posible integración, colocando cada asunto de importancia en cada una de estas categorías, y así reflejar el nivel de integración requerido para obtener resultados óptimos.

- **Due diligence cultural:**

Los factores iniciales de riesgo, la cultura corporativa y el capital humano deben ser tratados con tanta disciplina y estructura como cualquier otro elemento de la due diligence. La primera regla de las fusiones es que no existe en absoluto lo que se denomina fusión entre iguales: Uno siempre es el grande. Uno de los factores de riesgo en una integración es la “arrogancia corporativa”. Es una locura organizar cambios en procesos de negocio sólo porque hayas comprado los derechos de hacerlo. Si cualquiera de las partes percibe que no hay nada que aprender del otro, existe un problema. Se ha de dejar claro desde el principio la importancia de aprender y transferir conocimiento y se ha de seguir recordando en todas las etapas del acuerdo.

Si pretendemos que nuestra adquisición no se convierta en otra “estadística negativa de fusión”, se ha de realizar una completa auditoria de *due diligence* cultural que formará parte de un proceso exhaustivo previo al acuerdo. Para evitar malos entendidos y agilizar el proceso, puede emplearse el siguiente modelo:

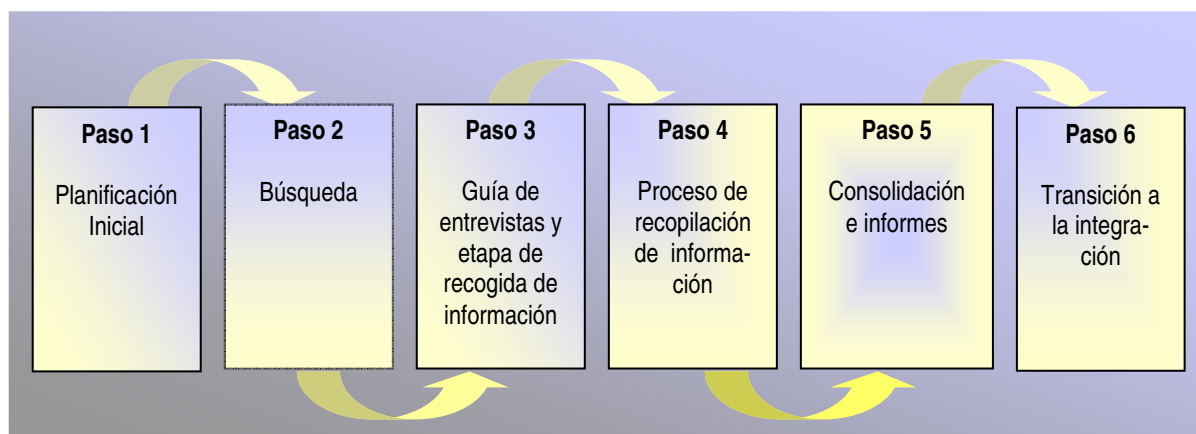


Gráfico 11. Enfoque de Due Diligence cultural en seis etapas

1. **Planificación inicial.** Establecer objetivos. Identificar áreas y asuntos para ser auditados. Discutir el nivel de acceso disponible en la empresa objetivo y quién dispondrá de acceso en la empresa adquiriente. Revisar lista de comprobación inicial de la due diligence de organización. Discutir las necesidades de información y las alternativas. Identificar a los miembros representantes del equipo de due diligence entre los miembros del

equipo de negociación del acuerdo. Confirmar logística, horarios y responsabilidades.

2. **Búsqueda** de información disponible. Revisar la información externa (informe anual, prensa, informes del sector). Revisar documentación interna disponible (organigramas, comunicación de empleados, manuales de política, información del número de empleados, datos del clima laboral, datos procedentes de los equipos de negociación)
3. Finalizar las **guías de entrevistas** y las etapas de **recogida de la información**. Detectar los asuntos clave surgidos de la investigación preliminar sobre la guía de entrevistas estructuradas. Determinar el método de recogida de información (entrevistas, dinámicas de grupo, encuestas) sobre la base de las posibilidades de acceso. Asignar las etapas de recogida de datos y los contactos con los miembros del equipo de due diligence.
4. Proceso de **recogida de datos**. Entrevistar a las personas clave y a los miembros del equipo de negociación del cliente para verificar las cuestiones clave. Llevar a cabo la observación *in situ*, en la medida de lo posible. Considerar entrevistas con algunos miembros del equipo de negociación de la empresa objetivo.
5. **Consolidación e informes**. Preparar y presentar un informe resumen a los directivos y mandos de la integración. Incorporar los hallazgos y asuntos clave a los mapas, asignaciones y planes del proceso de integración.
6. Proceso de **transición** a la integración. Presentar los hallazgos clave a los líderes de equipos de proyecto para validar los hallazgos. En la fase de descubrimiento, pedir al equipo de trabajo que desarrolle un análisis detallado de escenarios posibles.

El proceso de conducir una auditoría cultural es similar al proceso de dirigir una entrevista de comportamiento en tanto que el verdadero valor se capta normalmente a través de historias, anécdotas, expresiones y ejemplos.

El valor principal de una due diligence cultural es que genera sensibilidad y alerta sobre aspectos que deberían ser gestionados de manera proactiva durante la integración. Una auditoría cultural exhaustiva tiene también otras ventajas y puede favorecer a que se alcancen varios resultados prácticos importantes.

Una auditoria cultural minuciosa puede ayudar al adquiriente a evitar errores sin sentido, por ejemplo conservar alguna herencia cultural y, también, proporcionar oportunidades de identificar una alternativa razonable a una imposición unilateral.

#### **5.4.4. Fase 4: Negociar**

Esta fase incluye los pasos y requisitos del proceso necesarios para llegar a un acuerdo definitivo. Un aspecto especialmente difícil en muchas negociaciones es lograr un acuerdo sobre los términos y condiciones de los servicios provisionales durante la transición. Es frecuente que una de las compañías se aproxime a la otra a través de “puentes de enlace”, que facilitarán una transición más eficiente, tanto para distintas actividades como para empleados. También se deberá establecer una evaluación entre iguales de un alto nivel interno con el fin de que los equipos de negociación obtengan nuevas ideas y puntos de vista de otros expertos en la materia para validar tanto los requisitos de servicio como los costes asociados. Finalmente, los expertos en la materia están acostumbrados a preparar procesos de negociación, dirigir sesiones de formación práctica para negociadores y, en algunos casos, asistir a las sesiones relevantes de las negociaciones finales.

#### **5.4.5. Fase 5: Integrar**

La quinta etapa debería estar adecuada al cliente en cada organización y adaptada a cada acuerdo específico. Este es el proceso real de planificación y puesta en marcha de la Nueva Compañía con sus procesos, sus personas, su tecnología y sus sistemas. A la hora de determinar cómo resolver los múltiples problemas que puedan surgir en esta etapa, las empresas que van a fusionarse deben considerar cuidadosamente puntos como a qué ritmo debe llevarse a cabo la integración, cuántos inconvenientes se crearán y como éstos pueden minimizarse, de qué forma se puede contribuir a que las personas se continúen enfocando a los clientes, la seguridad y las operaciones diarias, y como se puede lograr una mejor comunicación con los grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y público en general).

### **5.5. Sistemas para medir la efectividad del proceso de fusión**

*“Aunque las organizaciones deben tener la cabeza en las nubes, han de seguir con los pies en la tierra. El éxito que tengan las medidas de la fusión dependerá del equilibrio entre las que están basadas en sinergias y aquellas otras centradas en las operaciones diarias de la compañía.” (J.Hemmer, Vicepresidente Equistar Chemicals LP)*

Es necesario recoger información de “cómo van las cosas y de qué manera reaccionan las personas ante ellas”, con una combinación de estudios, dinámicas de grupo, entrevistas y otras medidas similares. De esta manera, se puede llegar a la conclusión de que establecer un proceso formal de seguimiento tendría un carácter beneficioso para la compañía, ya que cumple con los siguientes objetivos:

- Determinar si el proceso de transición está llevándose a cabo según lo planeado
- Identificar los “puntos críticos” antes de que sean imposibles de controlar
- Asegurar la existencia de un buen flujo de comunicación
- Señalar la necesidad de realizar correcciones durante el proceso
- Demostrar interés en la parte humana del cambio
- Involucrar a más personas en el proceso de combinación
- Enviar un claro mensaje sobre cuál es la cultura de la compañía

Existen cuatro áreas para las que deben gestionarse de manera continuada unos procesos de medición separados, a la vez que interrelacionados, durante el proceso de integración de la fusión:

**5.5.1.** Las **mediciones de integración** son necesarias para evaluar determinados momentos y procesos durante la integración, determinando, por lo tanto, si el enfoque global de la misma está cumpliendo su misión de conducir a la organización a través del cambio. Los sistemas de medición del proceso de integración deben evolucionar al mismo tiempo que la integración lo hace en cada fase.

**5.5.2.** Las **mediciones operativas** son necesarias cuando se busca dar seguimiento a cualquier posible impacto relacionado con la fusión y que vaya a recaer sobre la habilidad de la organización para llevar a cabo el día a día de su negocio. Las fusiones pueden suponer caos, lo que provoca que algunos procesos deseados puedan verse temporalmente interrumpidos o ignorados. Sin embargo, la actividad continuada de la compañía para medir sus resultados operativos no debería ser uno de ellos. La integración de una fusión es el

máximo desafío en gestión del cambio, debido en gran parte a que el negocio debe continuar a pesar de las condiciones más frustrantes que puedan imaginarse.

**5.5.3.** Las **mediciones de los procesos y cultura** son necesarias para determinar el estado de las iniciativas nacidas de la fusión con el fin de rediseñar procesos de negocio o elementos de la cultura organizativa. Además de crear mecanismos y procesos generales de gestión del cambio, a la hora de medir los resultados operativos de una manera continuada, la compañía debería crear un proceso formal que midiera la efectividad de las iniciativas de integración más importantes en cuanto a rediseño y cultura. Dado que la mayoría de las fusiones fracasan por asuntos de cultura, la compañía debe encontrarse en la posición de evaluar correctamente y responder a los contratiempos inevitables en el camino hacia la creación de la cultura deseada en la Nueva Compañía.

**5.5.4.** Las **mediciones financieras** son necesarias a la hora de dar seguimiento e indicar si la organización está logrando las sinergias esperadas tras el acuerdo. Las medidas financieras de las sinergias deben basarse en un proceso de planificación y verificación de que las sinergias esperadas han sido efectivamente obtenidas. Entre los numerosos elementos mediante los cuales la organización identifica las sinergias necesarias y asegura el logro de sus objetivos esenciales, se recomiendan las siguientes:

- Un proceso de educación
- Un proceso de verificación
- Plantillas para remitir, dar seguimiento y resumir el logro de las sinergias
- Un proceso para reportar y comunicar el logro de las sinergias.

El concepto de sinergia es muy útil a la hora de decidir en qué dirección se desea que crezca la empresa. Podríamos definir sinergia como la capacidad de una empresa para generar, al unir varias fuentes de recursos, unos beneficios superiores a los que supondría la suma de beneficios generados por cada recurso por separado.

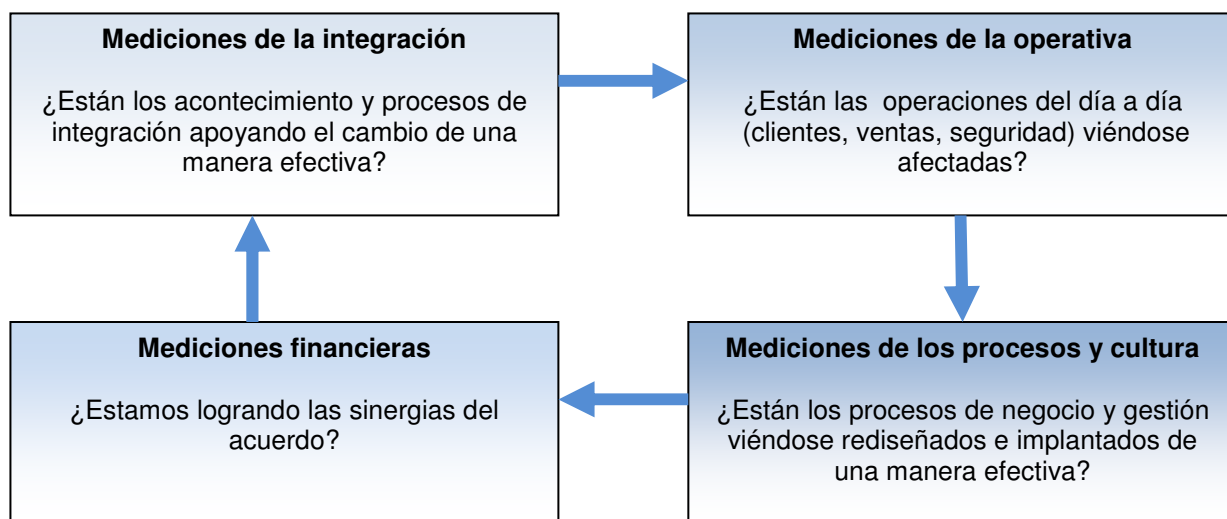


Gráfico 13. Cuatro de áreas de medición

Cuando estos cuatro tipos de mediciones se encuentren suficientemente desarrollados y conectados, el equipo directivo será capaz de entender cómo se está efectuando la fusión.

## 5.6. Modelos de flujos de trabajo

Cualquier fase, si se gestiona o se dirige pobremente, puede hundir lo que hubiera sido, en otras circunstancias, una tarea exitosa. Como resultado, la integración en la fusión es sin duda el reto definitivo de gestión del cambio. A menos que la organización cuente con un proceso bien definido, flexible y replicable está destinada a repetir sus errores, o a cometer nuevos, en cada acuerdo futuro. La mayoría de las organizaciones hacen un trabajo razonablemente bueno en identificar los principios de la aceptación general y los factores claves de éxito para las principales iniciativas de cambio. Temas como los de la siguiente lista son útiles para fijar el tono de la integración, pero en la realidad no representan más que esperanzas, sueños y aspiraciones:

- *Los gestores del cambio deben apoyar activamente y estar involucrados en el proceso*
- *Comunicación abierta y honesta*
- *Se ha de involucrar a aquellas personas afectada por los cambios*



Las organizaciones están todavía bastante desinformadas sobre los principios clave que cuentan con más probabilidades de conducir al éxito de una integración en una fusión de modo consistente.

Un estudio realizado por Hodge (1998) relativo a 270 fusiones y adquisiciones considera estos elementos:

- Planificación y ejecución efectiva
- Una visión con sentido de urgencia que es comprendida y compartida por los directivos, empleados y accionista.
- Alineamiento efectivo de estructuras, procesos, sistemas y, sobretodo, culturas de las dos organizaciones
- Transición centrada y rápida

Estos principios son fáciles de entender, pero difíciles de poner en marcha. Se necesita un método razonable que pueda adecuarse a cada organización y propósito, que esté construido para aplicar estos y otros principios, guiar el comportamiento individual y de la organización, y liderar a ambas organizaciones a través de la incertidumbre.

### **5.6.1. Diferentes modelos de flujos de trabajo en la integración de la fusión**

Cada fusión, grande o pequeña, tiene particularidades propias, y por lo tanto, normalmente no existen dos fusiones iguales. Cada empresa adquirida posee una estructura única, cada una tiene su peculiar estrategia empresarial y cada una posee su propia cultura. Por muchos conceptos y modelos que surjan de transacciones anteriores o de otras empresas, no se debe olvidar que cada nuevo acuerdo es diferente.

Algunos modelos que explican este proceso son los siguientes:

- **Modelo del explorador o Rueda de la Fortuna**

El modelo de Ashkenas, Demonaco y Francis, llamado Modelo del explorador o Rueda de la Fortuna, divide el proceso en cuatro fases de acción que empiezan con el trabajo que se realiza antes de cerrar el acuerdo y continúa hasta completar la asimilación. Dentro de cada una de estas fases hay varias etapas:



Gráfico 14. Modelo Rueda de la Fortuna (Askenas, Demonaco y Francis)

### 1. Previo a la adquisición:

- Iniciar el análisis cultural
- Identificar barreras empresariales y culturales
- Elegir gestor de la integración
- Evaluar los puntos fuertes débiles de la empresa y a los líderes de los departamentos
- Elaborar estrategia de comunicación

### 2. Establecimiento de las bases:

- Presentar debidamente al gestor de la integración
- Orientar a los nuevos ejecutivos acerca del ritmo empresarial de la entidad adquiriente
- Elaborar conjuntamente un plan de integración
- Implicar de un modo visible a la alta dirección
- Proporcionar recursos suficientes y asignar responsabilidades

### 3. Integración rápida:

- Emplear planificaciones, simulaciones y sistemas de seguimiento del proceso para acelerar la integración
- Auditar el proceso
- Utilizar procesos de retroalimentación y aprendizaje para adaptar continuamente el plan de integración

### 4. Asimilación:

- Desarrollo de herramientas prácticas, procesos y lenguajes comunes
- Auditar la integración

### ▪ **Modelo Racionalista (Sudarsanam)**

Este proceso comprende tres etapas: preparación, negociación e integración

#### Etapa 1:

- Desarrollo de la estrategia de adquisición, lógica de la creación de valor y criterios para la adquisición
- Búsqueda del objetivo, selección e identificación
- Evaluación estratégica de la compañía objetivo y justificación de la adquisición

#### Etapa 2:

- Desarrollo de la estrategia de compra
- Evaluación financiera y fijación del precio de la compañía objetivo
- Negociación, financiación y cierre del trato

### Etapa 3:

- Evaluación de la afinidad organizacional y cultural
- Desarrollo del enfoque de integración
- Estrategia, organización y cultura de acoplamiento entre la adquiriente y la adquirida
- Resultados

Se basa en la evaluación directa de los aspectos económicos, estratégicos y financieros de la propuesta de adquisición, y calcula el potencial de creación de valor con base en dicha evaluación. Un aspecto relevante del método racionalista es el énfasis en la cuantificación de los costes y beneficios esperados de la adquisición.

### **5.6.2. Planificación estratégica y Componentes de los flujos de trabajo**

Hay, al menos, nueve conjuntos de responsabilidades diferentes e independientes, o flujos de trabajos, que son claves en la misión para el éxito de cualquier integración en una fusión.

1. Liderazgo de los gestores del cambio y responsabilidades
2. Planificación de la integración e implantación
3. Comunicación
4. Estructura y Personal
5. Selección
6. Integración cultural
7. Integración relativa al capital humano
8. *Feedback* y medición
9. Gestión de proyectos

La integración en una fusión no puede ser llevada a cabo de forma efectiva a través de un enfoque puramente lineal o secuencial porque todo tiende a desarrollarse de forma evolutiva. Cada flujo de trabajo comienza con una planificación estratégica, como se muestra en el siguiente gráfico.

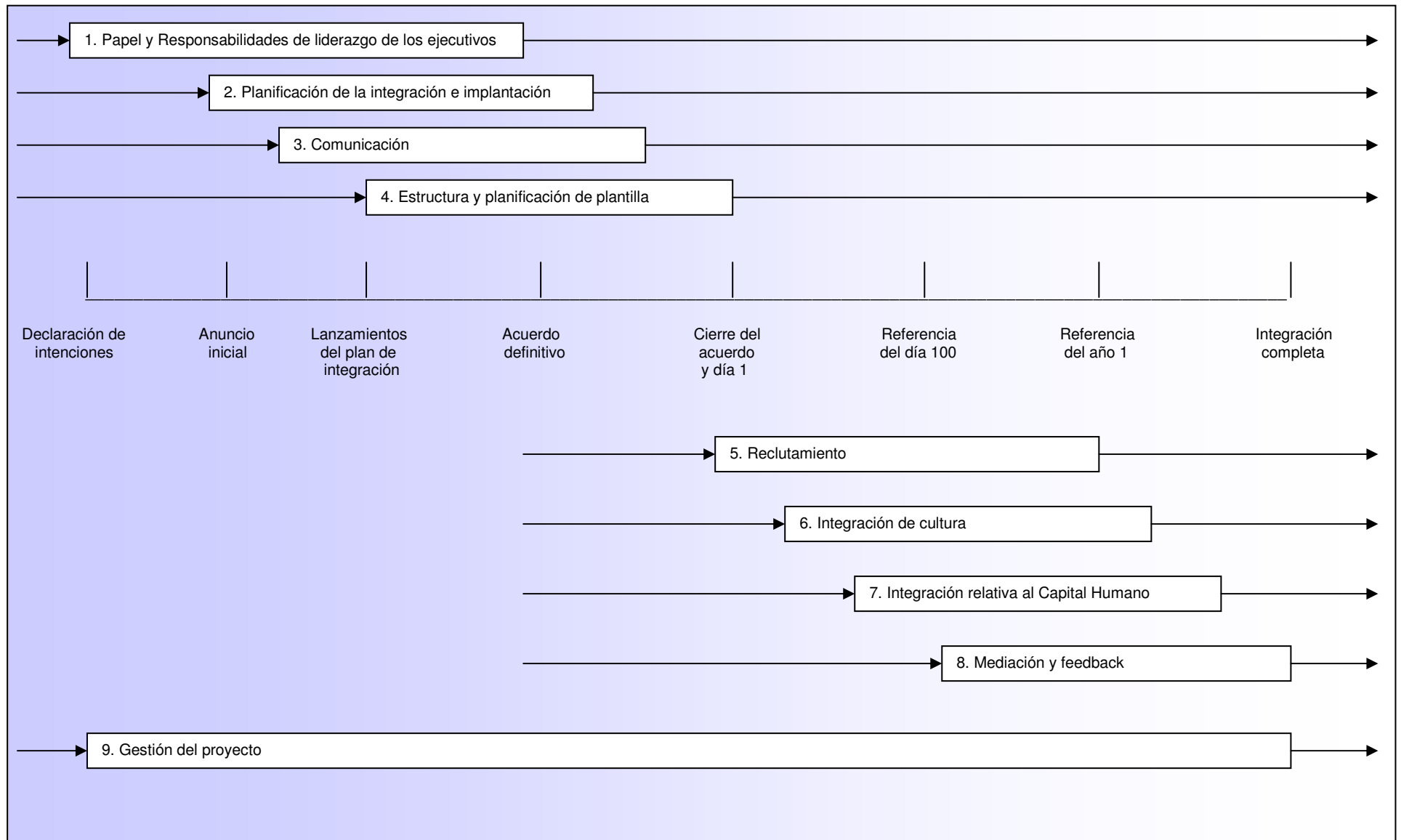


Gráfico 15. Modelos de integración de flujos de trabajo de la fusión  
Fuente: Timothy J.Galpin y Mark Rendón



Flujos de trabajo	Componentes	Impacto
1.Papel de liderazgo de los gestores del cambio y responsabilidades	Planificación estratégica inicial: identificar liderazgo de máximo nivel; conocimiento técnico y de negocio	Asegura que los aspectos de integración son considerados durante el inicio del acuerdo. Asegura que la integración forma parte del proceso global de transacción
2.Planificación de la integración e implantación	Infraestructura de tareas de trabajo; cartas/estatutos; subequipo de proceso de trabajo; transición y planes de captación de sinergias	Establece y coordina procesos consistentes a seguir por todas las áreas, unidades de negocio. Asegura planificación de conjunto y una rápida implantación
3. Comunicación	Estrategia de comunicación global; canales de feedback y proceso continuo. Reuniones y eventos especiales	Gestión de rumores. Asegurar rápidamente un flujo de direcciones de hechos y percepciones. Comprometer a toda la organización en la integración. Ayudar a la organización a compartir el cambio
4.Estructura y personal	Crear, aprobar y apoyar los procesos para determinar la estructura de la organización y las decisiones de personal	Asegura que la organización está “fijada” rápidamente. Asegura que el “mejor candidato” obtiene el trabajo. Minimiza amiguismos y favoritismos.
5.Selección	Una política específica, procesos, herramientas para identificar a talentos clave y ganar su compromiso para permanecer en la nueva compañía	Retener el talento clave. Incrementar compromiso a corto plazo. Redirigir la atención hacia oportunidades a largo plazo.
6.Integración cultural	Enfoque estructurado para identificar y clarificar procesos claves de gestión que establezcan cómo haremos las cosas en la nueva organización	Tratar proactivamente los principales factores del fracaso. Enfoque analítico a cuestiones específicas para el cambio, alineamiento. Procesos de “alarma preventiva”.
7.Integración de capital humano	Alineamiento objetivo/racionalización de todos los procesos de personas para apoyar más directamente los objetivos de negocio de la nueva compañía	Elimina proliferación de prácticas que ya no apoyan las necesidades de negocio. Refuerza rápida y poderosamente la cultura deseada de la nueva compañía. Lleva el comportamiento de los empleados hacia los objetivos clave.
8.Medición y feedback	Tabla de puntuación de la integración de la fusión; planificación de sinergias y seguimiento; feedback del proceso de integración	Seguir e informar de las operaciones clave, financieras, clientes y cuestiones de la organización más proclives a riesgos y desórdenes relacionados con la fusión.
9.Gestión de proyectos	Plan de proyecto consolidado; listas de contacto; protocolos de distribución de información; acciones clave para los equipos centrales y atención de los ejecutivos	Ligar todos los esfuerzos a hitos y responsabilidades específicos. Asegurar que continúa la atención por terminar las tareas a tiempo.

Gráfico 16. Tabla Componentes clave del flujo de trabajo  
Fuente: (Timothy J.Galpin y Mark Rendón)

***“Lo más efectivo... es conseguir que las personas trabajen rápidamente en equipo para resolver problemas de negocio y lograr nuevos resultados.” (R.N.Askenas, L.J.De Monaco y S.C.Francis, Harvard Business Review, 1998)***





Más importante que la experiencia técnica de un gestor de la integración es su conocimiento del negocio y su habilidad para liderar a las personas y servir como agente del cambio. Como regla general, si el jefe de proyecto proviene de la compañía compradora, su auxiliar deberá pertenecer a la empresa comprada. El papel del auxiliar del jefe de proyecto es particularmente importante, ya que esta persona se encuentra en la posición idónea para recoger el feedback proporcionado por la empresa adquirida para luego canalizarlo hacia el equipo central y a los directivos para su discusión y resolución.

Los líderes de equipo deben tener la suficiente antigüedad dentro de la empresa como para tomar iniciativas, pero no tanta como para no estar al tanto de los detalles del proceso de negociación.

- **Descripción del puesto del líder de un equipo de trabajo en un proceso de integración**

- **Objetivos** de los líderes del equipo de trabajo:

El líder del equipo de trabajo es un punto clave en el logro de todas las tareas del equipo, incluyendo el desarrollo de los planes de transición e integración, coordinación de tareas, elaboración de recomendaciones detalladas para la aprobación del equipo de integración y del grupo de ejecutivos, y supervisión de la implantación de las actividades de integración

- **Responsabilidades** del Líder del Equipo de Trabajo:

- Servir como miembro del equipo central del proyecto de integración, e informar sobre el progreso del equipo y cuestiones que surjan
- Asegurar el cumplimiento y adhesión de los parámetros determinados para el equipo de trabajo
- Coordinar todas las actividades del equipo de trabajo
- Participar en el proceso común de comunicación. Utilizar las herramientas de intercambio de información ente los miembros tanto de su equipo de trabajo como de otros
- Coordinar las reuniones de los equipos, asegurando que tienen lugar con la frecuencia necesaria y asegurando la participación de ambas compañías
- Disponer de recogida de notas durante las reuniones y hacer que se concreten en acciones y responsabilidades. Distribuir las entre los miembros

- Remitir cada semana al Responsable de integración informes de una página que reflejen el progreso de integración como avance para las reuniones semanales con los miembros del equipo central del proyecto de integración
- Asegurar los correctos vínculos con otros equipos de trabajo para un solapamiento y coordinación de los asuntos
  - Criterios de **selección:**
    - Nivel de ejecutivo senior
    - Experiencia y credibilidad técnica en el sector
    - Habilidad para liderar
    - Habilidades conceptuales y analíticas
    - Individuo orientado a la acción
    - Tolerancia a la ambigüedad
    - Fuertes habilidades interpersonales
    - Habilidades para facilitar sesiones de grupos

## 5.7. La integración cultural

El motivo principal para abordar el tema de la integración cultural debería ser acelerar y mantener la estrategia deseada para la organización de la nueva compañía.

Para ello deberá conducir y reforzar la cultura deseada a través del uso de procesos en tantas de las áreas organizacionales como sea posible.

No siempre será necesario emplear procesos en todas las áreas organizacionales para conseguir una integración sostenida, pero deberá hacerse en tantas como sea posible para conseguir el mayor impacto en el esfuerzo de integración.





Tiempos	4 semanas		4 semanas		Continuo
Fases	Fase 1 <b>DESCUBRIR</b>		Fase 2 <b>INVENTAR</b>		Fase 3 <b>IMPLANTAR</b>
<p>Etapas para cada uno de los 10 procesos organizacionales</p> <p>Preguntas básicas/necesidades de información</p>	<p><b>Etapa 1</b> <b>Análisis necesidades</b></p> <p>Basado en la estrategia de negocio, nuestra ancla cultural...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones a bajo coste</li> <li>- Crecimiento rentable</li> <li>- Valor para los clientes</li> <li>- Productividad de los empleados</li> <li>- Seguridad de fiabilidad</li> </ul> <p>¿Qué filosofía de negocio necesitamos... ¿para la empresa? ¿Por unidad de negocio, área, puesto en la organización</p>	<p><b>Etapa 2</b> <b>Valoración “Y si”</b></p> <p>¿Cuál es nuestra filosofía de proceso? Valoración “Y si” (para ambas compañías...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué se ha hecho?</li> <li>- ¿Quién lo hace?</li> <li>- ¿Cómo?</li> <li>- ¿Dónde?</li> <li>- ¿Recursos?</li> <li>- ¿Costes?</li> <li>- ¿Medidas?</li> </ul> <p>Alineamiento, análisis del gap... ¿qué componentes/actividades de procesos(de la etapa 1) encajan/no encajan con nuestra filosofía de proceso deseada?</p>	<p><b>Etapa 3</b> <b>Diseño de procesos/ rediseño</b></p> <p>Basado en nuestra filosofía deseada de proceso (de la etapa1) y lo que hacemos normalmente (de la etapa 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué componentes del proceso/actividades deberíamos seguir haciendo?</li> <li>- ¿Qué componentes del proceso/ actividades/ deberíamos eliminar?</li> <li>- ¿Qué componentes del proceso/ actividades / necesitarían ser rediseñados?</li> <li>- ¿Cuáles son nuestras prioridades? ¿Qué componentes del proceso/ actividades/ necesitarían ser abordados primero?</li> <li>- ¿Qué aspecto tienen los rediseños?</li> </ul>	<p><b>Etapa 4</b> <b>Diseño de procesos/ rediseño</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los marcos de tiempo de la implementación de procesos hitos?</li> <li>- ¿Qué comunicación de los cambios en los procesos necesita tener lugar?</li> <li>- ¿Qué formación de los cambios en los procesos necesitamos hacer?</li> <li>- ¿Para la dirección?</li> <li>- ¿Para los empleados?</li> </ul>	<p><b>Etapa 5</b> <b>Seguimiento y refinamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles deben ser nuestras medidas de éxito para los procesos rediseñados?</li> <li>- ¿Cómo recogemos las medidas?</li> <li>- ¿Quién las recoge?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia?</li> <li>- ¿Quién informa del progreso?</li> <li>- ¿cómo hacemos los ajustes necesarios?</li> </ul>

Gráfico 17. Enfoque de tres fases para acelerar y mantener la integración cultural: descubrir-inventar-implantar



Una vez que los elementos fundamentales de la estrategia de la nueva compañía han sido definidos, cuando el ancla cultural, por así decirlo, ha sido lanzada y los procesos organizacionales han sido revisados, sin ningún tipo de *gap* identificado entre estado actual y deseado, deben determinarse acciones específicas dirigidas a rediseñar e implantar cada proceso. Cuando los procesos organizacionales están siendo rediseñados para dirigir la integración cultural, algunos principios claves del diseño deben ser respetados. Las siguientes acciones de rediseño deben ser tomadas con respecto a cada proceso de la organización:

- Eliminar actividades heredadas de los procesos que no sean pertinentes para los objetivos de la organización que se desea.
- Mantener los costes de los procesos rediseñados bajos.
- Hacer que el proceso rediseñado sea fácil de implantar.
- Hacer que el proceso rediseñado sea fácil de usar.
- Hacer que el proceso rediseñado sea fácil de medir.

Durante el rediseño, la respuesta a preguntas clave ayudará a crear procesos organizacionales que refuercen la estrategia deseada de la organización de la nueva compañía y dirijan la integración cultural.

### **5.7.1. Gestión continuada de la integración cultural**

Para ayudar a asegurar que los objetivos de la integración cultural no sólo se logren, sino que también se mantengan, es esencial continuar gestionando los procesos de la organización con vistas a reforzar los cambios, involucrándolos en las operaciones del día a día de la nueva organización.

Abandonar la atención después que el cambio haya sido implantado puede ocasionar que el esfuerzo de cambiar fracase, y un esfuerzo de integración que no es gestionado continuamente no conseguirá resultados sostenibles.

Muchas organizaciones ignoran la integración cultural porque parece muy difícil de gestionar. En cambio, se centran en los tipos de integración supuestamente más tangibles, aquellos relativos a operaciones, equipos sistemas y procedimientos. Pero conseguir y mantener una integración total requiere que se hagan conexiones claras entre los cambios de la cultura corporativa, estrategia y operaciones. Cuando una compañía puede maximizar los procesos en todas las áreas de la organización, puede acelerar el logro de una integración tangible y pragmática para la organización.





## 6. Conclusiones

La consultora Baker & Mckenzie estudió 115 grandes adquisiciones de comienzos de los noventa a nivel mundial, y encontró que entre los tres y cinco años siguientes, el 60% fallaba en producir retornos superiores al coste del capital requerido para financiar las compras y sólo el 23% eran exitosas.

Este pobre resultado me lleva a la conclusión de que una vez analizados todos los aspectos que se han tratado en esta tesis, basados en los estudios de los teóricos de la organización (Maurice Thevenet, Stephen P. Robbins, Chris Argyris, entre otros profesionales que han servido de fuente para poder elaborar esa tesis), no se resolvieron ni vigilaron correctamente.

Algunos de los puntos negativos identificados más claramente, podrían ser

- Problemas de integración cultural entre las compañías participantes
- Falta de valentía para reducir el personal sobrante
- Dar soluciones mixtas
- Sobreestimación de las sinergias
- Precio excesivo
- Excesiva energía perdida durante integración y abandono del negocio
- Incorrecta definición de los objetivos económicos y/o financieros perseguido con la operación
- Proyecciones muy optimistas

Por el contrario, igual que se han detectado las razones que provocaron el fracaso de nuestros objetivos, es posible identificar las claves para el éxito del proyecto.

Llevar a cabo una fusión, adquisición o una alianza no consiste simplemente en tomar dos organizaciones para combinarlas y formar una entidad con unos resultados estratégicos determinados, sino que se basa en algo más.

Es el nacimiento de una nueva cultura más flexible, que aporta esa ventaja competitiva que no poseen las entidades ancladas a una manera de actuar “como se ha hecho siempre”.

No es garantía de éxito, pero estar atentos en cualquier situación por intrascendente que parezca, puede incrementar las posibilidades de conseguir una integración más suave y rápida.

Es básico prestar especial atención a los siguientes puntos:

- ✓ **Realizar análisis de *due diligence* financieras y de capital humano en sus áreas relacionadas.** El proceso de due diligence en el área del capital humano proporciona una visión donde convergen o divergen dos compañías en aspectos tales como: liderazgo, comunicación, formación y gestión del desempeño. El líder de la gestión del cambio y otros involucrados en el proceso pueden empezar obteniendo información valiosa directamente desde el primer momento y hacer un mejor trabajo determinando dónde debe estar el enfoque de la integración y dónde deben ser aplicados los recursos.
- ✓ **Determinar el grado de integración requerido o deseado.** ¿Será plena la integración? ¿Parcial? ¿Limitada? Esta determinación sobre el nivel de integración deseado ayuda enormemente, permitiendo a la gente saber cómo será la integración de complicada y cuánto trabajo se requerirá para llevarla a cabo. Integrar completamente los procesos de dos compañías, las personas y los sistemas requiere mucho más esfuerzo y organización que una integración limitada o parcial.
- ✓ **Acelerar decisiones en vez de centrarnos en precisión.** Centrarse en la velocidad en vez de en la precisión no sólo facilita una integración más rápida sino que también posibilita que la gente se centre en el trabajo, los clientes y los resultados con mayor rapidez. Alcanzar rápidamente decisiones respecto a la estructura y dimensionamiento, dará a la gente una resolución más rápida de “sus” asuntos y les permitirá centrarse más rápidamente en su trabajo. Integración de los sistemas informáticos. Integración física de los centros de trabajo.
- ✓ **Obtener apoyo y dedicación de los directivos senior.** La mejor herramienta de gestión del cambio supone un encuentro “cara a cara” de los directivos senior con los mandos intermedios y los empleados. Este tipo de encuentros dan oportunidades, en tiempo real, a la disseminación de la información en dos sentidos, a posibilidades de *feedback* y a posibles preguntas y respuestas. Integración rápida de los equipos directivos.

- ✓ **Definir claramente un enfoque para la integración.** Un enfoque definido claramente facilita una toma de decisiones más rápida y organiza el propio esfuerzo de integración.
- ✓ **Integración de los sistemas informáticos.** Sin una buena informática es imposible conseguir una buena fusión. Decidir desde el principio cuál será el sistema informático a utilizar.
- ✓ **Seleccionar un líder de la integración altamente respetado y capaz.** El líder de la integración deberá ser un excelente director de proyectos, con una amplia visión de la empresa y unas buenas habilidades interpersonales. Esta es la persona que logrará o destruirá la integración. Este líder ha de ser elegido sabiamente.
- ✓ **Seleccionar a gente dedicada y capaz para el equipo esencial de la integración y tareas.** La integración no es un trabajo a tiempo parcial. Por ello, muchas de las personas que trabajan en el equipo básico de la gestión del cambio tendrán que delegar sus responsabilidades del día a día con el fin de enfocarse en el esfuerzo de integración.
- ✓ **Utilizar las mejores prácticas.** Aprender de los errores de otros es una gran manera de evitar cometerlos. Del mismo modo, aprender de las mejores prácticas de otros y de los éxitos en la integración puede acortar la propia curva de aprendizaje de uno.
- ✓ **Fijar objetivos medibles y con objetividad.** El establecimiento de metas y objetivos medibles permite a las personas saber cómo será una integración con éxito y cuánto tiempo se necesitará. Las sinergias marcadas como objetivo, los límites de tiempo de la integración, los productos específicos y las fechas límite conducen a una integración más rápida y suave.
- ✓ **Dar feedback y comunicación continuada.** Todas las personas involucradas en la iniciativa de integración deberán ofrecer una comunicación continua y feedback, que les ayudará a entender el progreso realizado. Reuniendo el feedback de la organización también ayuda a identificar las áreas que necesitan incluso más atención según el esfuerzo progresa. La comunicación constante y feedback continuo son el aceite que hace que la máquina de la integración funcione. Informar a todos los miem-

bros de la organización, al mercado y a los mediadores de lo que se va a hacer es muy imprescindible para que el proyecto concluya satisfactoriamente.

## 7. Una experiencia personal

Mi inmersión en el mundo del seguro comenzó en el verano de 1985. A través de un anuncio de prensa en el que solicitaba personal administrativo, conocí LEPANTO, S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros. Me dirigí a ellos y fui seleccionada para formar parte de la plantilla de esta entidad. Hasta ese momento, nunca me había parado a pensar que hacían las compañías aseguradoras.

Realmente empecé en esta empresa con la intención de que sería un trabajo temporal, pero que, sin darme cuenta, en breve se convertirá en 25 años, simplemente para ocupar esos meses de vacaciones estivales, que me podía proporcionar cierta independencia económica, tan importante para un adolescente como era yo en aquel momento con 16 años. La verdad es que acabó resultándome cómodo. El horario me permitía continuar con mis estudios, y además podía compaginarlo con múltiples actividades. El equipo humano del departamento en el que entré a formar parte era como una gran familia. Me gustó y me quedé.

La Compañía no pertenecía a ninguna multinacional sino que, al contrario, era empresa familiar (Modelo de Trompenaars, La cultura de la familia). Hoy, mirando hacia atrás, creo que lo mejor que nos pasó fue la compra por parte de una entidad que se mueve con el tiempo, pero tal y como se ha descrito en la tesis en el momento de la compra la organización se resintió.

LEPANTO nació en 1949 y muchos de los empleados que la hicieron crecer, la consideraban propia. Puede que esto no sea negativo, pero cuando aparecen los primeros nubarrones que amenazan lluvia, en este caso “compra”, es necesario pensar que las cosas pueden cambiar y ante la incertidumbre, algunos consideraron que no se podía cambiar “el modo en que hacemos las cosas por aquí” (definición de cultura corporativa de W.Burke y G.Litwin). Nuestro mercado parecía diferente al de la empresa que nos compró en el año 2001, CATALANA OCCIDENTE, así como nuestros canales de venta, y otros aspectos que durante la fase inicial fueron el foco de los comentarios en todos los departamentos. ¿Qué iba a pasar con nosotros? ¿Se hundiría la compañía con las nuevas técnicas que quería imponer CATALANA?. ¿Nos despedirían? ¿CATALANA haría lo mismo con LEPANTO que lo que hizo con MNA, compañía que había adquirido un par de años antes pero en otras circunstancias?

Dudas, preguntas, respuestas sin llegar, y más dudas... La comunicación inicial fue escasa. Nuestros jefes inmediatos nos iban reuniendo por departamentos y nos informaban de la compra. En sus caras se reflejaba también el miedo por no saber qué iba a pasar. Ellos también habían recibido una información mínima. Algunos fueron más paternalistas a la hora de comunicar la nueva situación, otros por el contrario dieron la noticia a su equipo de forma fatalista; en fin, las comunicaciones iniciales al personal de LEPANTO fueron débiles. El ambiente que se respiraba en los pasillos era denso. Los corrillos eran inevitables. Las suposiciones y/o conjeturas sobre nuestro futuro eran dispares.

Se crearon grupos naturales: los optimistas, los negativos, los depresivos, los que pasaban de todo; al principio fue un poco caótico. Empezaban las fases de “la gestión del cambio”.

Todo esto ocurría durante el mes marzo, pero hasta septiembre no se hicieron visibles las personas que liderarían la gestión del cambio y durante ese periodo, de marzo a septiembre, la productividad se vio afectada. Los agentes no recibían suficiente información, y llevaban el negocio a otras entidades, los clientes habían oído algo y, en ocasiones, preferían anular la póliza que quedarse “colgados” cuando lo decidiese otro por él, etc...

Como ya he dicho, tras el periodo vacacional, en septiembre desembarcó en LEPANTO un equipo de directivos jóvenes, con ganas y fuerzas para afrontar una situación complicada.. En el apartado de resistencia al cambio de esta tesis, podría identificar todas las fases que describo.

A partir de ese momento, los cambios se fueron produciendo de una manera más paulatina, las comunicaciones eran fluidas con el comité de empresa, no parecía que fuera a pasar nada malo.

Poco a poco, y sin darnos cuenta, la estructura de LEPANTO fue una réplica en pequeño de CATALANA. Los nuevos productos que se lanzaban eran copia de CATALANA pero con nuestra marca y, por lo tanto, los sistemas y las herramientas eran cada vez más parecidas. Las plataformas de siniestros se rediseñaron para poder atender a los clientes con mayor eficiencia, etc...

Creo que los más jóvenes fuimos los más optimistas, y nos implicamos en todas las acciones que nos afectaban para que nuestros proyectos fueran éxitos, no solamente para la compañía, sino también por nosotros mismos, ya que pasamos de una situación en la que hoy era igual a ayer, a una nueva en la que cada día suponía un reto.

Así transcurrieron cinco años, y cuando todo el mundo creía que la compra de LEPANTO por CATALANA había sido simplemente una adquisición, pero nos manteníamos a flote, llegó el anuncio de la integración total.

La comunicación se hizo efectiva a finales del mes de mayo de 2006. Parecía que retrocedíamos en el tiempo, y que volvíamos a la misma situación que habíamos vivido en el año 2001, pero no fue así.

La migración informática, no fue sencilla, pero tampoco la puedo calificar complicada. La estructura de la compañía se había modificado lentamente durante este tiempo, sin prisas, sin preocupaciones, simplemente se debían unificar una base con otra, pero los medios informáticos ya eran prácticamente los mismos y las estructuras se solapaban. La palabra “sinergia” se oía por todas partes.

Ahora, la preocupación principal era cuál iba a ser nuestro destino. Quizás, en este aspecto, fue donde la comunicación fue menos fluida y muchas personas

vivían con angustia desconocer cuál iba a ser su futuro. Algunas de ellas, hasta el mes de octubre no supieron donde estarían en enero de 2007.

Por suerte, mi destino se me comunicó rápido, y la verdad, es que, aunque fue una sorpresa conocer que iba a formar parte de una filial de grupo, (y que además había sido también filial de LEPANTO), NORTEHISPANA, empresa especializada en Decesos, un mundo totalmente desconocido para mi hoy puedo decir que estoy contenta de formar parte de ella.

Las comunicaciones por parte del comité de empresa desde mayo hasta julio fueron constantes, a través de circulares internas se comunicaba cualquier mínima novedad. Después del verano, las comunicaciones desaparecieron.

Modificación de horarios, cambios de ubicación de centros de trabajo a otras poblaciones, posibilidad de causar baja incentivada, etc... Todo volvía a ser un cambio y, por lo tanto, había que iniciar de nuevo el proceso de adaptación.

En enero de 2007 se publicó la última nota de prensa relacionada con LEPANTO. Me permito la libertad de copiarla íntegramente y destacar en azul las palabras más comprometidas que considero están relacionadas con el objetivo de esta tesis.

**“Seguros Catalana Occidente finaliza el proceso de fusión de Lepanto. Mediante la fusión de ambas sociedades el Grupo asegurador consolida su proyecto de integración a todos los niveles ya iniciado en junio de 2006.**

Barcelona, 3 de enero de 2007.- El pasado viernes día 29 de diciembre de 2006 tuvo lugar la firma de la escritura de **fusión** entre Seguros Catalana Occidente y Lepanto, con la consiguiente disolución legal de Lepanto y el traspaso en bloque de todo su patrimonio social a Seguros Catalana Occidente.

Esta compra, que supuso en su momento un desembolso de 84 millones de euros por parte del Grupo Catalana Occidente, se enmarca en el **objetivo estratégico** de crecimiento del volumen de negocio, aprovechando la equilibrada cartera de productos que venían siendo comercializados con éxito por la empresa ahora **absorbida** desde su constitución como sociedad en el año 1948.

Seguros Catalana Occidente ha **mantenido las estrategia** de aprovechar totalmente las **sinergias** que organizaciones tan complementarias podía aportar, integrando plantilla existente, así como optimizando la distribución de las sucursales que Lepanto tenía por todo España. En línea con **la filosofía del Grupo**, todo el proceso de **integración de personas** se ha realizado sin conflicto alguno y con **resultados** plenamente **satisfactorios**.

En cuanto a los **sistemas y tecnologías** de Lepanto, se encuentra ya a fecha de hoy completamente **integrados** en los de Seguros Catalana Occidente gracias a la **labor realizada previamente**. Ahora, una vez finalizada la operación a todos los efectos, se procederá a la normalización y el completo aprovechamiento del negocio aportado y de las **sinergias a todos los niveles**.

Como ya manifestaron su máximos responsables en la presentación de resultados del pasado mes de diciembre, esta operación se enmarca en los **propósitos estratégicos del Grupo**, que pretende “**crecer** internamente gracias a su volumen y al excelente equilibrio de su negocio, sin descartar el aprovechamiento de alguna **oportunidad de adquisición** pero sin considerarlo como una prioridad en estos momentos”. (Agencia de comunicación del Grupo Catalana Occidente: J.A.Llorente & O.Cuenca)”

Personalmente, la experiencia de la adquisición y, posteriormente, la fusión e integración a la nueva organización resultó positiva. Me gusta aprender y me gustan los retos. Las experiencias te ayudan a afrontar cada día nuevas situaciones. Quizás por eso me ha gustado también este master. ¿Cuál será el próximo reto?



## 8. Bibliografía

- THEVENET, Maurice (1992): “*Auditoria de la Cultura Empresarial*” – Díaz de Santos
- PÜMPIN, Cuno y GARCÍA ECHEVARRIA, S. (1988): “*Cultura Empresarial*” - Díaz de Santos
- GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY (2001): “*Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura. Procesos*” – McGraw Hill
- ROBBINS, Stephen P. (2004): “*Comportamiento Organizacional*” –Pearson. Prentice Hall
- ROUCO, E.y LLADÓ, E. (200): “*Aprender a gestionar el cambio*” –Paidós
- PLANT. Roger (1991): “*La dirección del cambio de empresa*” –Eada Gestión
- ARGYRIS, Chris (1993). “*Como vencer las barreras organizativas*” –Díaz de Santos
- GALPIN, Timothy J. y HERNDON, Mark (2000): “*Guía completa sobre Fusiones y Adquisiciones*” – Díaz de Santos
- McCAN, J.E. y GILKEY,R.(1990): “*Fusiones y Adquisiciones de Empresas*” –Díaz de Santos
- BERARDO, J., TAUDIAN, S., TESÓN, C., y VENTOSA, J.M.(2003): “*Shock, una guía práctica para acompañarte en tu fusión*” – Custommedia, S.L.
- POTTS, R. y LAMARSH, J. (2004): “*Como gestionar el cambio con éxito*” –Blume

### Otros títulos

- Apuntes del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, 2008-2009
- Apuntes de CREA - Programa de Desarrollo Directivo (para ZURICH): “Liderazgo humanista de Ronald Heifetz y Cultura Organizacional y su relación con el liderazgo

### Webs

- [www.icea.es](http://www.icea.es)
- [www.wikilearnig.com](http://www.wikilearnig.com)
- [www.wikipedia.org/Cultura organizacional/Comportamiento/Organización](http://www.wikipedia.org/Cultura_organizacional/Comportamiento/Organización)
- [www.derevistas.com](http://www.derevistas.com)
- [www.unespa.es](http://www.unespa.es)
- [www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro](http://www.fundacionmapfre.com/cienciasdelseguro)
- [www.ilo.org/global](http://www.ilo.org/global)
- [www.insight.iese.edu/](http://www.insight.iese.edu/)

### Revistas

- Boletín Diario del Seguro
- Actualidad Aseguradora



## Anexos

Compañías Aseguradoras (\*) que han desaparecidos en España en la última década:

- Mutua Catalana (Comprada por FIATC)
- MAPFRE Automóviles, MAPFRE Guanaterme, MAPFRE Agropecuaria (integradas en MAPFRE)
- Winterthur (Comprada por AXA)
- Munat (Comprada por PELAYO)
- Mutua Valenciana (Comprada por MAPFRE)
- Mutua Flequera (Comprada por REALE)
- Azur (Comprada por GROUPAMA)
- Unión Aseguradora (Comprada por REALE)
- Lepanto (Comprada por CATALANA OCCIDENTE)
- Imperio Seguros (Comprada por FIATC)
- Prosperity (Comprada por FIATC)
- Le Mans (Comprada por CASER)
- MAAF (Comprada por CASER)
- Royal & Sun Alliance (comprada por Liberty)

(\*) Automóviles

## Susana Roquet Palma

Nacida en Barcelona en Diciembre de 1968. Cursa estudios correspondientes a Formación Profesional 1º y 2º grado, en la rama Administrativa y estudios complementarios de Programador de Aplicaciones en lenguaje Cobol, Investigación de Siniestros, Programa de Dirección y equipos de Trabajo, Curso de Desarrollo de la Gestión, Comunicación y Organización, así como varios cursos de ofimática aplicada a la empresa.

Su trayectoria profesional se ha desarrollado en el mismo grupo asegurador. Inicialmente, LEPANTO, S.A., Compañía de Seguros y de Reaseguros, pasando por diferentes áreas y posteriormente, y tras la absorción de Lepanto por parte de Catalana Occidente, se incorpora a NORTEHISPANA, compañía del propio grupo.

1985-1992: Inicialmente, realiza tareas en el departamento de Suscripción: grabación/emisión de pólizas (Multirriesgos) tanto de nueva producción como modificaciones de contrato, correspondencia y archivo. Apoyo al departamento de Reaseguro.

1992-1998: Cambio al departamento de Siniestros Multirriesgos, pasado a gestionar y tramitar expedientes.

1998-2003: Responsable del Área de Siniestros Multirriesgos (HOGAR, COMUNIDADES, COMERCIOS y PYME).

(2001) **Adquisición** de LEPANTO por parte del Grupo CATALANA OCCIDENTE.

2004-2006: Se crea el Centro de Siniestros para Multirriesgos. Responsable de tres unidades de siniestros diferenciadas: a) Servicio Técnico de Reparaciones (24 h) que gestiona los siniestros de daños materiales de frecuencia; b) Área de Siniestros de Daños Corporales que gestiona siniestros de responsabilidad civil con daños a personas; y c) Área de Recobros de Siniestros.

2007-....: **Fusión e integración** de LEPANTO en el Grupo CATALANA OCCIDENTE. Integración de la plantilla en las diferentes compañías del grupo. En enero de 2007, ingresa en NORTEHISPANA, inicialmente en el departamento de Área Técnica. En marzo del mismo año, por jubilación, se nombra responsable del departamento de Suscripción.

Situación familiar: Casada con dos hijos (1993 y 1995)