



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

revista@psicoperspectivas.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Chile

LEIVA, PEDRO

IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES CONDUCTUALES Y ORGANIZACIONALES EN LA FUSIÓN  
DE EMPRESAS COMO ESTRATEGIAS DE DESARROLLO CORPORATIVO

Psicoperspectivas, vol. III, núm. 1, 2004, pp. 61-83

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Viña del Mar, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171017841004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

 redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES CONDUCTUALES Y ORGANIZACIONALES EN LA FUSIÓN DE EMPRESAS COMO ESTRATEGIAS DE DESARROLLO CORPORATIVO**

PEDRO LEIVA  
Psicólogo  
Escuela de Psicología  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Chile.  
Texas A&M University  
USA.  
[p.leiva@neo.tamu.edu](mailto:p.leiva@neo.tamu.edu)

**Resumen.** Aun cuando una de las estrategias de desarrollo corporativo más populares de las últimas dos décadas ha sido la adquisición y fusión de empresas, los resultados logrados no siempre han sido alentadores, ya que muchas veces los dividendos obtenidos son menores a los esperados. Este problema, que pareciera ser meramente financiero y operacional, involucra una serie de dimensiones organizacionales y conductuales propios de la psicología organizacional que pueden favorecer o limitar la efectividad de la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo. Este artículo es una invitación a los psicólogos organizacionales para involucrarse en el campo de la estrategia de la administración de empresas, de modo de construir marcos conceptuales interdisciplinarios que permitan comprender los mecanismos que afectan la implementación de estrategias de desarrollo corporativo. En este artículo, luego de contextualizar las dimensiones involucradas en las adquisiciones y fusiones de empresas, se identifican variables propias del área de la psicología organizacional que afectan los procesos de fusión de empresas, y se revisa aquellos mecanismos mediante los cuales influyen en el éxito de la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo.

**Palabras Clave:** UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO y fusión de empresas, integración organizacional, estrategia y psicología organizacional.

Una de las estrategias de desarrollo corporativo más populares de las últimas dos décadas ha sido la adquisición y fusión de empresas. Investigaciones

realizadas en el área de la administración, más específicamente en el campo de la estrategia, muestran que la adquisición y fusión de empresas tiene el potencial de producir resultados muy positivos a nivel corporativo en un corto plazo. Sin embargo, continúa siendo una estrategia riesgosa, particularmente en adquisiciones en las cuales una de las empresas compra la otra (hasta un 100% de ella) tomando control sobre la segunda, ya que en ocasiones el incremento de la productividad planificado no es alcanzado ni siquiera en un nivel suficiente como para cubrir los costos de la transacción (Hitt, Ireland, y Harrison, 2001).

PEDRO  
LEIVA

El bajo nivel de sinergia obtenido luego de la integración administrativa y operacional de las empresas, ha sido la variable a la cual generalmente se le atribuyen los magros resultados económicos obtenidos por adquisiciones y fusiones no exitosas. En este contexto, la estrategia como subdisciplina de la administración ha identificado una serie de variables que se encontrarían asociadas a la obtención de sinergia. Entre estas variables se han estudiado, entre otras: la compatibilidad operativa y estratégica de las empresas que se fusionan, las condiciones legales y financieras que posee la empresa adquirida, la existencia de experiencias de negocios por parte de las empresas involucradas, el tipo de financiamiento utilizado en la transacción, y la transferencia de valor entre empresas. Sin embargo, su estudio no ha permitido identificar los mecanismos mediante los cuales se obtiene sinergia.

Este es un fenómeno interesante desde el punto de vista organizacional, ya que muchas veces en el proceso de integración se conjugan una serie de variables conductuales y organizacionales que podrían impedir alcanzar el nivel de sinergia proyectado para generar valor en activos que justifiquen financieramente la opción por esta estrategia de crecimiento corporativo (Barfield, 1998; Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, y Jobin, 2000; Sirower, 1997). Algunos investigadores del campo de la estrategia que se han aventurado en el área del comportamiento organizacional han planteado algunas hipótesis en relación con el proceso de integración organizacional y su efecto en los resultados finales de la fusión de empresas (ej., Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, y Weber, 1992; Datta, 1991). Más aún, algunas variables conductuales han sido sugeridas como potenciales antecedentes de los resultados de la fusión de empresas (Hitt, Harrison, Ireland, y Best, 1998). Hitt, Ireland, y col. (2001) identificaron algunas variables que resultaron predecir significativamente los resultados finales obtenidos en adquisiciones y fusiones de empresas, entre las cuales se encuentran variables propias del área de la psicología organizacional. Estos hallazgos se constituyen en una invitación a otras disciplinas, como la psicología organizacional para incorporarse al estudio de estas variables realizando un aporte en el campo de la estrategia.

Hitt y col.: (1998) descubrieron que las doce adquisiciones y fusiones más exitosas que estudiaron tenían tan sólo en común dos características: (1) la disponibilidad de recursos complementarios y (2) la presencia de una predisposición favorable a la fusión. Esta última, la operaron como un clima de cooperación y confianza entre los miembros de las empresas

en potencial proceso de fusión, los incentiva a compartir información e involucrarse en los procesos de toma de decisión. Por lo mismo, se transforma en una poderosa variable que sintetiza una serie de dimensiones organizacionales y conductuales que pareciera elevar los resultados en la fusión de empresas, ayudando a alcanzar un interesante nivel de sinergia (Hitt, Harrison, y col., 2001).

El propósito de este artículo es identificar las variables conductuales y organizacionales que favorecen el éxito de la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo, identificando la existencia de una predisposición favorable a la fusión como una variable relevante en el éxito de las fusiones corporativas. El presente artículo podría describirse compuesto por tres secciones. En la primera sección resumo el contexto en el cual se ubican las variables de interés de este artículo a partir de planteamientos propuestos por la subdisciplina de la estrategia. Comienzo abordando los conceptos de captación y generación de valor en activos, que ocurren durante y con posterioridad al cierre de las negociaciones para la adquisición/fusión. Luego describo algunas de las complejidades del proceso de integración para distinguirlo del concepto de sinergia. A partir de esta contextualización, abordo la definición de una predisposición favorable a la fusión y su relevancia, para citar algunas de las variables que actúan como antecedentes de ella; específicamente los antecedentes identificados por Hitt, Harrison, y col. (2001). La segunda parte del artículo se concentra en las variables y modelos más propios de la psicología organizacional. Se aborda el concepto de cultura organizacional para profundizar en aquellas de sus dimensiones que favorecen una predisposición favorable a la fusión de empresas. Específicamente revisaré la idea de compatibilidad organizacional entre empresas (Chatterjee y col., 1992; Datta, 1991; Hitt, Harrison, y col., 2001), y el proceso de aculturación (Nahavandi y Malekzadeh, 1988) como variables que favorecen el logro de la sinergia. También identificaré los procesos de comunicación como una variable que indirectamente afecta la predisposición favorable a la fusión (Appelbaum y col., 2000; Nikandrou, Papalexandris y Bourantas, 2000; Schweiger y DeNisi, 1991). En la tercera parte, a la luz de los antecedentes revisados en relación con una predisposición favorable a la fusión, propondré estrategias y herramientas, tanto conductuales como organizacionales, a la fusión y los resultados finales obtenidos por adquisiciones y fusiones.

Aun cuando distintas perspectivas teóricas han investigado el proceso de integración en las adquisiciones y fusiones de empresa, los hallazgos relacionados con las variables organizacionales aquí revisadas no necesariamente han sido vinculados y menos integrados. Por lo mismo, este artículo también se propone integrar los diversos hallazgos empíricos y aproximaciones conceptuales relacionadas con las variables organizacionales y conductuales involucradas en la generación de valor en activos y la sinergia. Desde este esfuerzo, se estaría haciendo una contribución conceptual a la investigación de las dimensiones organizacionales y conductuales que influyen en el nivel de sinergia alcanzado por adquisiciones y fusiones de empresas.

## **I. Captación y creación de valor, integración y sinergia en la adquisición y fusión de empresas**

PEDRO  
LEIVA

### *Captación y generación de valor en activos*

La adquisición y fusión de empresas, como estrategia de crecimiento corporativo, aumenta el capital de los accionistas básicamente por medio de dos mecanismos: captación y la generación de valor en activos. Mientras la captación de valor es un mecanismo que ocurre generalmente en un evento, la transacción misma, la generación de valor en activos es un proceso de largo plazo que se obtiene como resultado de acciones de gestión e interacción de las dos empresas y se relaciona con los mejoramientos alcanzados a partir de la integración de las dos empresas. La generación de valor en activos, que es también llamado sinergia (término que se discutirá en más detalle en la sección siguiente), implica un aumento en el valor en activos de la empresa que supera la simple sumatoria del valor en activos proyectado para las empresas previo al anuncio de fusión (Haspeslagh y Jemison, 1991).

La captación de valor se refiere al traspaso de valor desde la empresa a ser adquirida hacia los accionistas de la empresa “compradora”. La fuente de captación valor más evidente son los activos devaluados de la empresa que será adquirida, sin embargo, también se captura valor a través de beneficios impositivos, el incremento de la deuda corporativa y la potencial venta de activos. La captación de valor depende principalmente de un pequeño grupo de expertos financieros y legales, y ejecutivos con experiencia en análisis y negociación en adquisición/fusión de empresas, quienes evalúan el valor que se podrá obtener de los activos de la empresa en las actuales condiciones, si se adquiere para su administración en la empresa “compradora” (Haspeslagh y Jemison, 1991). La captación de valor es compleja por la inevitable asimetría de información que existe entre las dos empresas, pero además por la demanda de la competencia (Datta, Pinches y Narayanan, 1992; Harrison, Hitt, Hoskinsson y Ireland, 1991, Lubatkin, 1983). Aun cuando el proceso de due diligence pueda garantizar la salud financiera de la empresa que va a ser adquirida, la información accesible a lo largo de este proceso generalmente no es suficiente para evaluar con exactitud el nivel de integración que se podrá alcanzar, de modo de estimar un nivel realista de sinergia. Por otro lado, la empresa a ser adquirida puede ser atractiva también a muchas otras empresas, lo que incrementa las probabilidades de un “remate”. En la medida que empresas interesadas por la adquisición de una misma empresa compitan por su adquisición, el premium por su compra aumentará, lo que dejará un menor margen de valor a traspasar a los accionistas de la empresa “compradora”. Evidencia empírica ha demostrado que en la medida que el precio de la empresa a ser adquirida aumenta, el valor es captado por sus propios accionistas en vez de ser traspasado a los accionistas de la empresa “compradora” (Harrison, 1991; Hitt, Ireland, y col., 2001; Lubatkin, 1983).

La generación de valor en activos se relaciona con los resultados del proceso de integración de las empresas involucradas, el cual generará valor cuando se logra sinergia. La sinergia se obtendrá sólo en la medida que la suma de

los costos asociados con la transacción y el proceso de integración sean menores que la suma del valor traspasado a la empresa “compradora” en el momento de la transacción y el valor en activos generado por el aumento en el nivel de producción. Este último se espera que sea superior a la suma de la generación de valor en activos proyectado previamente al anuncio de la fusión para cada una de las empresas involucradas. La generación de valor en activos es muy delicada debido al grado de complejidad del proceso de integración que ocurre con posterioridad a la adquisición. Este último no solamente comprende la combinación de recursos y la integración de áreas operativas, sino que también involucra la integración de las dimensiones culturales de ambas empresas, las cuales dependen menos de variables técnicas que de variables conductuales y organizacionales, las cuales son foco de interés de este artículo.

De acuerdo con Hespelshag y Jemison (1991), la generación de valor en activos sólo toma lugar cuando las capacidades son transferidas entre empresas. Como consecuencia, la nueva empresa (producto de la fusión) mejora su rendimiento, ubicándose en una mejor posición competitiva que la que tenía cualquiera de las dos empresas originales. Los principales tres tipos de transferencia de capacidades que se dan entre empresas que se fusionan son: (1) los recursos operacionales que las dos empresas comparten, (2) la transferencia de habilidades funcionales, y (3) la transferencia de habilidades de gestión. Sin embargo, la combinación de beneficios que se obtiene en una fusión, tales como los beneficios relacionados con el crecimiento en tamaño de la empresa (ej., poder en el mercado, poder de compra) y los recursos financieros compartidos también necesitan de coordinación, o sea, transferencia de capacidades de gestión. Estas capacidades pueden ser: (1) entregadas a la nueva empresa hermana, (2) compartidas para uso común, o (3) enseñadas a las personas de la otra empresa en el proceso de integración que se inicia con posterioridad a la adquisición misma. Según Hespelshag y Jemison, entonces la generación de valor en activos no depende sólo de la combinación de los recursos que las empresas originalmente poseían, sino que además de un proceso de transferencia de capacidades mutua que involucra un proceso de aprendizaje y cambio organizacional.

Sin perjuicio de lo anterior, no se puede ignorar el efecto de variables relacionadas con la captación de valor y del medio externo sobre la generación de valor en activos. De acuerdo con Sirower (1997), independientemente de las variables relacionadas con el proceso de integración, dos de los factores más críticos que afectan la generación de valor en activos son: (1) el premium pagado para comprar una empresa, y (2) la reacción de los competidores en el mercado. Estos dos factores definen un estándar de rendimiento para la nueva empresa que generalmente termina siendo sobredimensionado, lo que le impide a la fusión generar valor en activos.

Por un lado, un premium excesivo e irrealista establecerá expectativas irracionales en relación con el nivel de productividad que debería alcanzar la empresa fusionada. Tal como se ha planteado, la nueva empresa fusionada

no solamente debe alcanzar un nivel de producción equivalente a la suma de nivel de producción que alcanzaban las dos empresas previo a la adquisición, sino que también debe alcanzar un nivel de producción que cubra los costos de transacción y del proceso de integración mismo, los cuales aumentan en la medida que el premium es mayor. Por otro lado, la sinergia debe lograrse en un medio altamente competitivo, donde los competidores reaccionan rápidamente para minimizar las consecuencias de la fusión en el mercado. La reacción de los competidores amortiguará el efecto en el mercado de la nueva empresa fusionada, reduciendo la rentabilidad de la fusión como estrategia de crecimiento corporativo.

PEDRO  
LEIVA

Sirower (1997) ha llegado a plantear que las empresas que adoptan la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo, tienen alto riesgo de caer en la trampa de la sinergia. Con esto quiere expresar el alto riesgo que subyace en la fusión de empresas respecto de la generación de valor en activos cuando los premium acordados establecen estándares de rendimiento irracionales para la nueva empresa, en un medio altamente competitivo que rápidamente amortiguará los potenciales beneficios de una fusión al reaccionar rápidamente en el mercado. Es importante reconocer entonces que, a pesar que la generación de valor en activos se relaciona con el nivel de integración que se logre en la fusión de las empresas, los resultados de la captación de valor, en la cual se negocia el premium a pagar por el control de la empresa, y variables externas relacionadas con el mercado en el cual se encuentra la empresa definirán un estándar que podría anular la posibilidad de generar valor en activos.

Sin perjuicio de lo anterior, el propósito de este artículo está relacionado con las variables organizacionales y conductuales involucradas en el proceso de integración para el logro de sinergia. Por lo mismo, para efectos de este artículo no profundizaremos más en las variables relacionadas con la captación de valor en la adquisición de empresas. Esto no se debe interpretar como una subvaloración de estas variables, por el contrario, tal como acabamos de identificar el premium acordado en la transacción y las reacciones de los competidores son variables que establecen un límite respecto del impacto que pueda tener una integración exitosa para la generación de valor en activos, en otras palabras, el efecto de las variables conductuales y organizacionales en los resultados finales de una fusión de empresas.

#### *Proceso de integración y sinergia*

La integración es el proceso mediante el cual las empresas que se fusionan complementan sus recursos, procesos técnicos y administrativos con el objetivo de incrementar su nivel de productividad en un nivel superior, o al menos equivalente a la simple suma del nivel de productividad que se esperaba para ambas empresas antes que la fusión fuera anunciada (Sirower, 1997). Sin embargo, para generar valor en activos, incrementar la productividad no es suficiente, también debe alcanzarse sinergia (Haspeslagh y Jemison, 1991). Cuando la integración logra un incremento en la productividad de la

nueva empresa aun mayor al de la simple suma de la productividad de las dos empresas previa a la fusión, dejando un saldo favorable de rentabilidad luego de amortiguar los costos de la transacción y del proceso de integración que no pudieron ser amortiguados por la captación de valor, podemos plantear que se ha alcanzado la sinergia. En este sentido, el proceso de integración y la sinergia se relacionan íntimamente, ya que la primera es necesaria pero no suficiente para lograr la segunda, ya que variables adicionales definirán estándares para el logro de sinergia que podrían impedir que una integración exitosa se tradujese en sinergia.

Debemos reconocer también que la sinergia se alcanza sólo en la medida que el proceso de integración tiene como resultado la obtención de ventajas competitivas sustentables para la nueva empresa. La fuente más común del incremento en la productividad obtenido en la fusión de dos empresas, se relaciona con los recursos que se pueden compartir en el nuevo escenario, lo que facilita economías de escala (Hitt, Harrison, y col., 2001), o sea, un incremento en la efectividad operacional. Esto no necesariamente se traducirá en sinergia en el mediano plazo, ya que en el medio altamente competitivo de negocios en que se lleva a cabo la fusión, aun cuando la eficiencia operacional ofrece ventajas competitivas en el corto plazo, es una estrategia fácilmente imitable, y por lo mismo será rápidamente amortiguada por los competidores de la nueva empresa (Porter, 1996). Para que el incremento de la productividad se traduzca en una ventaja competitiva sustentable, debe basarse en la generación de nuevos recursos o capacidades valiosas, únicas, e inimitables (Barney, 1988, 1991). Esto implica no solamente obtener economías al compartir los recursos de las empresas involucradas, sino que obtener ventajas competitivas por medio de la transferencia de capacidades para complementar los recursos (Hampeslagh y Jemison, 1991).

Revisemos ahora dos modelos en los cuales se intenta dar explicación a la obtención de sinergia como resultado del proceso de integración. Cabe destacar de antemano que en ambos se han incorporado variables conductuales y organizacionales, ya que sin ellas los modelos estarían incompletos.

Profundizando más en la propuesta de Hampeslagh y Jemison (1991) la transferencia de capacidades sería requisito indispensable para la generación de valor en activos, y por ende de sinergia. Por lo mismo, propiciar una atmósfera adecuada para la transferencia de capacidades es requisito para asegurar un proceso de integración que tenga como consecuencia sinergia. Estos autores identifican cinco ingredientes críticos para alcanzarla. El primer elemento es un entendimiento recíproco entre las empresas que se fusionan. Las capacidades estratégicas de las empresas son inherentes a la cultura y clima organizacional, por eso, para transferir e implementar exitosamente capacidades entre dos empresas, se requiere de una valoración mutua respecto de los contextos organizacionales y culturales de cada una de ellas. Un segundo elemento crítico para propiciar una adecuada atmósfera de transferencia de capacidades es el deseo de los integrantes de ambas organizaciones de trabajar en conjunto. Esto es generalmente difícil de lograr porque las prácticas organizacionales, culturas, y sistemas de

incentivo que refuerzan los distintos tipos de prácticas y conductas en cada empresa generalmente son divergentes. Un tercer requisito para propiciar una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades es, valga la redundancia, la existencia de capacidades para transferirlas, y la existencia de competencias para recibirlas. En otras palabras, las empresas involucradas deben poseer capacidades valiosas para transferir, pero además recursos humanos calificados y tecnología apropiada para aprender, incorporar e implementar las capacidades que la otra empresa pudiera transferir. Un cuarto catalizador de una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades es disponibilidad de recursos adicionales que puedan proveer de una base para enfrentar las contingencias operacionales y estratégicas que surgen en el proceso de integración tanto a nivel corporativo como a nivel de las unidades de negocios. Finalmente, el quinto ingrediente de una atmósfera que facilita la transferencia de capacidades es la claridad del propósito de la adquisición o fusión en términos operacionales, especialmente para los ejecutivos de nivel medio y de nivel operativo, quienes en la práctica son los que deben llevar a cabo la fusión e integración (Haspeslagh y Jemison, 1991). Es interesante reconocer que al menos los tres primeros ingredientes propuestos por estos autores forman parte de dimensiones organizacionales y conductuales de interés propio de la psicología organizacional.

PEDRO  
LEIVA

El segundo modelo que revisaremos está propuesto por Sirower (1997) quien sugiere que el nivel de sinergia alcanzado se sostiene en cuatro elementos estratégicos del proceso de fusión, los cuales denomina como piedras angulares de la sinergia. La primera piedra angular de sinergia es la visión respecto del proceso de fusión. Una visión estratégica de la fusión generará un compromiso alineado de parte de todos los involucrados solamente si es una visión clara para la gran mayoría de los participantes, adaptable a circunstancias desconocidas, compartida tanto con los empleados como los proveedores, clientes, y acreedores, y si provee de un marco de referencia para planificar, discutir, decidir y reaccionar frente a los impredecibles cambios. La segunda piedra angular de la sinergia es la estrategia operativa de la nueva empresa (fusionada), que se espera sea más competitiva a lo largo de toda la cadena de valor de negocios de la empresa. La tercera piedra angular de la sinergia involucra los sistemas de integración. Se relaciona con la integración física de las plantas que debe llevarse a cabo para implementar la estrategia de fusión, y que depende de la decisión del nivel de integración operacional deseado; que puede implicar desde una integración absoluta hasta la autonomía entre las empresas. Finalmente, la cuarta piedra angular de la sinergia es hacer frente a los problemas de poder y culturales, o sea, identificar cuándo surgirán problemas de conflicto y cooperación en el proceso de integración, y cómo serán resueltos. Esta última piedra angular es quizás la dimensión que más interés tiene para la psicología organizacional.

No debe olvidarse en todo caso que la sinergia no se alcanzará si alguna de las cuatro piedras angulares recién descritas está ausente. En este sentido, aun cuando se consideren con suma profundidad y detalle la dimensión cultural y de poder en el proceso de integración, sin una apropiada visión

estratégica de la fusión, una estrategia operacional bien definida para la nueva empresa fusionada, y sin una integración apropiada de los sistemas, cualquier proceso de integración fracasará en su intento de alcanzar el esperado nivel de sinergia (Sirower, 1997).

Como se describe más arriba, la sinergia es alcanzada solamente cuando una serie de dimensiones estratégicas, operacionales, conductuales y organizacionales del proceso de integración son abordados dentro de un contexto competitivo dinámico. Sin embargo, este artículo centra su atención en las dimensiones conductuales y organizacionales del proceso de integración que tendría por consecuencia sinergia; en palabras de Haspeslagh y Jemison (1991), el entendimiento recíproco entre las empresas y el deseo de sus integrantes para trabajar en conjunto como ingredientes críticos de una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades, o en palabras de Sirower (1997), la cuarta piedra angular de la sinergia: los problemas de poder y culturales. Esto no debe ser interpretado como una desvalorización de las otras dimensiones del proceso de integración, sino como una estrategia de focalización de este artículo en un área del fenómeno en discusión, que no ha sido necesariamente abordado lo suficiente por la literatura.

#### *Predisposición favorable a la fusión y sinergia*

Tal como se enunció en la parte inicial de este artículo, Hitt y col. (1998) identificaron que una predisposición favorable a la fusión y la disponibilidad de recursos complementarios eran las únicas dos características que compartían 12 de las más exitosas fusiones de empresas que mostraban incrementos ajustados por industria en su productividad y en la intensificación de investigación y desarrollo posterior a la fusión. Garantizar una predisposición favorable a la negociación y al proceso de integración ha sido reconocido como especialmente importante para alcanzar los esperados niveles de sinergia (Haspeslagh y Jemison, 1991; Hitt y col., 1998). Podemos considerar que existe una predisposición favorable a la fusión cuando predominan actitudes de cooperación y mutua confianza a lo largo de los procesos de negociación, transacción e integración. Una predisposición favorable a la fusión ayuda a sobrelevar una multitud de obstáculos asociados con las negociaciones y el posterior proceso de integración en las adquisiciones y fusiones de empresas. Cuando los ejecutivos de las firmas involucradas poseen una predisposición favorable a la fusión, cooperan en el proceso de negociación compartiendo información valiosa, buscando las mejores condiciones para ambas empresas, e involucrándose en la toma de decisión. Una vez que el trato se ha cerrado, los miembros de ambas empresas se mantienen interesados en la fusión y se involucran en el proceso de integración. Por lo mismo facilitarán el desarrollo de un clima de cooperación que elevará el nivel de eficiencia de la integración, ya que los miembros de ambas empresas se encontrarán abiertos a un mutuo aprendizaje. En las primeras etapas de la negociación podría no encontrarse una predisposición favorable a la fusión; cuando una de las empresas recién comienza a buscar una empresa compañera para llevar a cabo una fusión, pero si la empresa

es percibida como una compañera valiosa en el proceso de negociación, una predisposición favorable podría alcanzarse para facilitar el proceso de integración (Hitt, Harrison, y col., 2001).

PEDRO  
LEIVA

Una predisposición favorable a la fusión se constituye en un soporte para la creación de una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades, como también parte de una de las piedras angulares de la sinergia. Tal como se propuso anteriormente, el entendimiento recíproco y una predisposición a trabajar en conjunto son requisito para crear una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades (Haspeslagh y Jemison, 1991), y cuando hay una predisposición favorable a la fusión encontraremos este tipo de actitudes entre los miembros de las empresas. La cultura y el poder, como piedra angular de la sinergia (Sirower, 1997), también se verá favorecida por la existencia de una predisposición favorable a la fusión. La existencia de esta última reduce las probabilidades de un choque cultural y/o conflicto de poderes, ya que la cooperación y confianza serán las actitudes predominantes en este proceso. Los miembros de ambas empresas estarán abiertos al aprendizaje mutuo.

#### *Variables que favorecen una predisposición favorable a la fusión*

Hitt, Harrison, y col. (2001) identificaron dos situaciones en que era altamente probable encontrar una disposición favorable a la fusión de empresas. La primera, cuando las empresas han desarrollado alguna experiencia previa, en particular de negocios. En este caso, la asimetría de información será menor, ya que en el proyecto de negocios que desarrollaron previamente, cada empresa ha podido conocer a la otra empresa y acceder a información respecto de la misma relevante para el desarrollo de proyectos conjuntos. También, se ha podido evaluar en la práctica si la otra empresa posee capacidades a transferir y competencias para recibir nuevas capacidades. Finalmente, cuando las empresas han desarrollado experiencias de negocios, a lo largo de ellas, han podido evaluar las prácticas organizacionales, los estilos de gestión, y por ende sus culturas.

De acuerdo con Hitt, Harrison, y col. (2001), la segunda situación en la cual es altamente probable que exista una predisposición favorable a la fusión de empresas es cuando en la transacción una empresa actúa como “caballero blanco”. Cuando los miembros de una empresa advierten que otra empresa percibida como hostil pretende adquirirla, puede buscar alguna otra empresa para que actúe como “caballero blanco”, adquiriéndola, evitando la adquisición por parte de la empresa “hostil”. En este caso, los miembros de la empresa colaboran con la negociación para evitar ser adquiridos por la empresa “hostil” y posteriormente fusionados. En este caso la negociación con el “caballero blanco” funciona como una acción de “rescate” frente a la posible fusión para la cual no había una predisposición favorable.

Sin embargo, estas circunstancias son poco frecuentes, en la mayoría de las adquisiciones y fusiones, las empresas no se conocen previamente, y se aproximan a negociar con altos niveles de incertidumbre, lo que puede im-

pactar negativamente el futuro proceso de integración. En estos casos, una predisposición favorable a la fusión no va a ser el resultado de experiencias previas entre empresas, o del riesgo de ser adquirido por una empresa percibida como hostil, sino que será producto de la percepción que lleguen a tener los miembros de cada empresa respecto de la otra, respecto de los beneficios o costos de la fusión. Las empresas en estas circunstancias podrían encontrarse con fuertes divergencias respecto de sus objetivos, prácticas y culturas organizacionales, lo que podría reducir el nivel de integración a lograr, y por lo mismo, la sinergia.

En este contexto, adquiere relevancia identificar variables que permitan estimular un clima de cooperación, y que favorezcan una predisposición favorable a la fusión. Para ello, identificaré la cultura organizacional como una de las dimensiones organizacionales relevantes en su desarrollo. Tal como revisaré a continuación, investigaciones relacionadas con la compatibilidad de culturas organizacionales y los planteamientos teóricos relacionados con los procesos de aculturación nos permiten postular otras variables organizacionales y conductuales que facilitan la presencia de una predisposición favorable en la fusión de las empresas.

## **II. Variables organizacionales y conductuales en la adquisición y fusión de empresas**

### *Cultura organizacional y predisposición favorable a la fusión*

De acuerdo con Shein (1985), a lo largo del proceso de aprendizaje que experimentan cuando enfrentan sus problemas de integración interna y problemas de adaptación al medio externo, las organizaciones desarrollan una cultura organizacional única. Cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que comparten los miembros de una organización acerca de la forma correcta de percibir, sentir y pensar en los problemas y sus soluciones como parte de ella. Opera en tres niveles crecientemente observables los supuestos básicos subyacentes que son inconscientes, los valores y creencias que son conscientes pero no observables, y los artefactos culturales que son tangibles y observables. La cultura organizacional funciona como mecanismo de control social de la organización porque los demás miembros reforzarán las conductas de aquellos que se comporten de acuerdo con los supuestos compartidos, y sancionarán a quienes no lo hagan. De esta forma, mientras los actuales miembros de una organización tienden a mantener patrones conductuales relativamente estables, los nuevos miembros de la organización irán restringiendo sus propias conductas para ajustarse a las expectativas de los miembros de la organización.

Una cultura organizacional será calificada como fuerte cuando todos los miembros de la organización, o al menos la mayoría de ellos, compartan con mucha decisión un conjunto homogéneo de supuestos, valores y creencias. Mientras más fuerte la cultura, más fuerte es el efecto de ella sobre las conductas individuales y grupales, ya que los principios sostenidos serán claros

para todos sus miembros, quienes se alinearán con ellos para ser reconocidos por los demás. Si los miembros de una organización no comparten con decisión las mismas creencias y valores podríamos encontrarnos en la presencia de una cultura débil, la cual no necesariamente ejerce una gran influencia en la conducta de sus miembros en la medida que los principios compartidos no son claros para todos y/o no existe un patrón conductual al cual ajustarse. Sin perjuicio de lo anterior, también sería posible reconocer la presencia de diversos conjuntos de creencias y valores compartidos por distintos grupos de sujetos que forman parte de la organización. En este último caso, nos encontramos en presencia de multiculturalismo, o sea, la presencia de distintas subculturas que se entremezclan en una misma organización. En este último caso, la cultura organizacional será fuerte en la medida que las diversas subculturas compartan al menos un conjunto de creencias que favorezcan la coordinación entre ellas.

La cultura organizacional ha sido identificada como una fuerza de inercia organizacional, y una de las dimensiones organizacionales más relevantes asociadas con las resistencias al cambio, ya que el grado de decisión con que los miembros de una organización (o de sus subculturas) compartan un conjunto homogéneo de creencias, hace más difícil que se renuncie a ellas, o se incorpore un nuevo conjunto de creencias a su quehacer organizacional.

A partir de este marco de referencia se ha identificado que la compatibilidad cultural entre las empresas involucradas en una fusión es una variable crítica respecto de sus resultados. La compatibilidad cultural ha sido definida como el ajuste mutuo que tienen distintas empresas derivadas de sus similitudes, en relación con sus estilos gerenciales, sistemas organizacionales, culturas y estructuras (Datta, 1991; Hitt, Harrison y col., 2001). Las investigaciones en esta área se sustentan en el supuesto de que la similitud entre los estilos gerenciales es una de las variables más relevantes que influyen en la cultura organizacional, y por lo mismo se centran en su estudio.

La similitud entre los estilos gerenciales de dos empresas en proceso de fusión ha sido vinculada con los rendimientos obtenidos luego que se puede dar por finalizado el proceso de integración (Chatterjee y col., 1992; Datta, 1991). Datta (1991), adoptando un diseño de investigación relacionado con las percepciones de ejecutivos, descubrió que cuando los ejecutivos de la empresa adquirida percibían una divergencia en los estilos gerenciales de ambas empresas el rendimiento de las fusiones tenía a ser más negativo que en los casos en que no se percibían grandes divergencias en los estilos de gestión. Considerando el rendimiento en términos de la percepción que los mismos ejecutivos poseían respecto del rendimiento global y financiero de la nueva empresa fusionada.

Tomando una perspectiva algo más objetiva, Chatterjee y col., (1992) identificaron que la percepción de los ejecutivos de la empresa que está siendo adquirida se relacionaba con la percepción de los inversionistas respecto de las potenciales ganancias de la fusión. Aquellas fusiones en que los ejecutivos de la empresa que está siendo adquirida percibían divergencia entre las

PEDRO  
LEIVA

culturas de los equipos de altos ejecutivos de ambas empresas coincidentemente registraban reacciones menos favorables del mercado de valores al momento del anuncio de fusión que aquellas fusiones en que los ejecutivos no percibían este tipo de divergencias. En este último estudio, además, una baja tolerancia de la empresa “compradora” al multiculturalismo, en otras palabras, a la existencia de distintas subculturas dentro de la organización, también se identificó como disfuncional en relación con las reacciones de los inversionistas frente al momento de anunciar la fusión. Estos autores concluyen que las expectativas de los inversionistas respecto de las ganancias que se obtendrían por medio de la fusión parecieran disminuir cuando hay un énfasis desmedido por parte de la empresa “compradora” en el control, imponiendo metas y decisiones al equipo de altos ejecutivos de la empresa que se adquiere.

Aun cuando estos estudios ofrecen apoyo respecto de la importancia de la compatibilidad organizacional entre las empresas que se fusionan para el éxito de su fusión, el mecanismo por el cual la compatibilidad organizacional entre las empresas influye en los resultados de la fusión no es tan evidente. Larsson y Finkelstein (1999) también confirmaron la importancia de la compatibilidad cultural entre las empresas, pero esta vez, por medio de un modelo más amplio, en el cual la resistencia de los empleados fue identificada como el mecanismo mediador que relaciona las dos variables. La similitud en el estilo gerencial se encontró significativamente asociado con una estimación de la oposición de los empleados respecto de la fusión, pero no se encontró significativamente asociado con otros mediadores, tales como el potencial de integración (una medida del ajuste estratégico entre empresas), y la integración organizacional (el uso de mecanismos o estructuras de coordinación durante el proceso de integración posterior a la adquisición). En otras palabras, la divergencia entre culturas respecto de la resistencia que los empleados demuestran frente a la fusión de empresas, y este último en el nivel de sinergia alcanzado, incluso luego de controlar estadísticamente el efecto que tiene el “ajuste” estratégico y la implementación de mecanismos de coordinación en el proceso de integración sobre el nivel de sinergia alcanzado.

Basados en estos resultados, el “ajuste” organizacional no solamente debe ser entendido como una variable que tiene un impacto positivo en el nivel de sinergia alcanzado en la fusión de empresas. El “ajuste” organizacional debe ser comprendido más ampliamente como una variable que estimula la generación de un clima de cooperación hacia la adquisición, el cual reduce la resistencia de los miembros de las organizaciones a la fusión.

Es así como, retomando la identificación de las variables que facilitan la presencia de una predisposición favorable a la fusión, podemos afirmar que el grado de “ajuste” organizacional se constituye en otra de las variables que la facilitan, la cual posee ciertamente relevancia desde la perspectiva de la psicología organizacional. Aun cuando las empresas involucradas en la fusión no hayan compartido experiencia de negocios previamente, o la fusión no sea

producto del “rescate” de la empresa por parte de un “caballero blanco”, será altamente probable que se observe una predisposición favorable a la fusión si los equipos de ejecutivos de ambas empresas poseen estilos gerenciales similares, y por consiguiente culturas organizacionales compatibles.

PEDRO  
LEIVA

#### *Procesos de aculturación y predisposición favorable a la fusión*

A partir de los planteamientos anteriores, es posible hipotetizar que las empresas involucradas en una fusión experimentarán un choque cultural cuando poseen culturas organizacionales no compatibles. Las diferencias en el estilo de gestión de ambas empresas dificultarán su coordinación e integración tarde o temprano, incluso cuando la relación que deban mantener sea poco intensa, porque se encuentran a una distancia geográfica considerable o porque se especializan en negocios distintos. Podemos hipotetizar también que el choque cultural primero enturbiará el proceso de negociación, en el cual se necesita de coordinación y un clima de confianza, para luego dificultar el proceso de integración, impactando negativamente el nivel de sinergia alcanzado en la fusión de empresas.

Sin embargo, a partir del marco conceptual de la aculturación integración cultural, Nahavandi y Malekzadeh (1988) proponen que el grado de choque cultural en las fusiones empresariales no necesariamente depende de la compatibilidad entre las culturas organizacionales de las empresas involucradas, sino que de las expectativas en relación con el tipo de aculturación que se debiera implementar. Según estos autores, existen cuatro tipos básicos de integración cultural o aculturación: integración, asimilación, separación o simplemente deculturación, y el grado de choque cultural experimentado por las empresas en su fusión no dependerá de que ambas empresas coincidan en el tipo de aculturación que sería más funcional para lograr la fusión, y no necesariamente de la divergencia entre ambas culturas.

En el caso de la empresa que es adquirida, el proceso de aculturación más funcional dependerá de la valoración que se tenga de la propia cultura y la percepción que se comparta respecto de la cultura de la empresa “compradora”. En el caso de la otra empresa, el tipo de aculturación más funcional dependerá de la estrategia de negocios que se tenga por objetivo al adquirir la empresa, y el grado de tolerancia hacia el multiculturalismo. Por ejemplo, desde el punto de vista de la empresa que es adquirida, sus miembros podrían estar orgullosos de su cultura e interesados en mantenerla. Al mismo tiempo, podrían percibir que la cultura de la empresa “compradora” es atractiva y les interesaría aprender de esta nueva cultura organizacional. Tal como se describirá más abajo, en este caso, el proceso de aculturación más funcional para la empresa que es adquirida es la integración, en la cual se respeta la cultura de ambas empresas y se produce un proceso de aprendizaje mutuo que favorece la generación de una nueva cultura donde se sintetiza las creencias y valores de ambas empresas. Desde el punto de vista de la empresa “compradora”, la adquisición podría ser parte de una estrategia de diversificación de negocios (los cuales no están necesariamente relaciona-

dos) y por lo mismo las expectativas de integración serían bajas. Al mismo tiempo, la empresa “compradora” podría ser tolerante a la existencia de diversos tipos de subculturas. En este contexto, la separación sería el proceso de aculturación más funcional para la empresa “compradora”, ya que posee un bajo nivel de experticia en el nuevo tipo de negocio, y este proceso de aculturación da máxima autonomía a la empresa adquirida para dirigirse en su propia área de negocios. Es así como no se observa compatibilidad respecto del proceso de aculturación más funcional para ambas empresas, y por lo mismo, se producirá un choque cultural. En este ejemplo, la empresa adquirida posee expectativas de intercambio de experiencias de prácticas de negocios, que no son recíprocos por parte de la empresa “compradora”. Si existiera coincidencia en los procesos de aculturación funcionales para ambas empresas, aun cuando las culturas organizacionales sean distintas, su integración será facilitada porque las expectativas de ambas empresas respecto del proceso de integración son recíprocas.

Nahavandi y Malekzadeh (1988) describen a la “integración” como el proceso de aculturación en el cual existe una valoración mutua de las culturas organizacionales de ambas empresas. Mientras la empresa adquirida está orgullosa de su propia cultura, percibe la cultura de la empresa “compradora” como atractiva. Por otro lado, la empresa “compradora” posee como estrategia una expansión de negocios hacia áreas relacionadas, por lo cual una integración funcional será necesaria, pero además es tolerante al multiculturalismo, la existencia de subculturas a distintos niveles de la empresa. En este caso, la asimilación estructural será rápida, pero ambas empresas mantendrán las características y comportamientos derivados de su propia cultura organizacional, de modo de irse integrando paulatinamente, generándose una nueva cultura organizacional que sintetiza ambas. Este proceso de aculturación requiere de contribución mutua de ambos grupos, y no implica una pérdida de identidad cultural.

Otro tipo de aculturación descrito por estos autores es la asimilación. Éste es un proceso unilateral en el cual una empresa adopta la cultura organizacional de la otra. Generalmente, como en la mayoría de los casos de las transacciones con “caballeros blancos”, la empresa adquirida subvalora su propia cultura y encuentra altamente atractiva la cultura de la empresa “compradora”. Al mismo tiempo, la empresa “compradora” posee una cultura organizacional fuerte y define como estrategia la expansión a negocios relacionados. En este caso la fusión implicará tanto una asimilación estructural, como de los comportamientos de sus miembros. La empresa adquirida será absorbida por la cultura de la empresa “compradora” (Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

Separación es el tipo de aculturación que implica un intento de la empresa adquirida por preservar sus propias prácticas y cultura, manteniéndose separada e independiente de la cultura dominante, la empresa “compradora”. Los miembros de la empresa adquirida quieren mantener su propia cultura, y no perciben que la cultura de la otra empresa sea atractiva. Al mismo tiempo,

la empresa “compradora” ha definido como estrategia la diversificación a negocios no necesariamente relacionados con los que han desarrollado, y es tolerante al multiculturalismo. En este caso se producirá un nivel mínimo de intercambio cultural entre las empresas, las cuales tenderán a trabajar independientemente (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). Finalmente, estos autores proponen un cuarto proceso: la deculturación. En este último tipo, la empresa adquirida subvalora su propia cultura y considera poco atractiva la cultura de la empresa “compradora”. Esta última, define como estrategia la diversificación de negocios, y no es tolerante con la existencia de diversas subculturas. Este es un tipo de aculturación muy negativo y raramente sucede en la empresa privada, ya que una negociación comercial para la adquisición de una empresa en este contexto es muy poco probable que se cierre.

PEDRO  
LEIVA

A partir de estos planteamientos, podemos reconocer que no necesariamente se producirá un choque cultural en la fusión de empresas cuando ellas divergen respecto del tipo de cultura organizacional que poseen. El choque cultural será evitado si el tipo de aculturación preferido por ambas empresas coincide; si la estrategia de negocios definida por la empresa “compradora” y el grado de tolerancia a las diferencias culturales se complementa con la necesidad de la empresa adquirida en relación con la preservación de su propia cultura y la percepción que tiene de la cultura de la empresa “compradora”. En estos casos, las expectativas de integración y preservación cultural de ambas empresas coincidirán, y por lo mismo, los miembros de ambas organizaciones poseerán actitudes favorables a la fusión, cooperarán con el proceso de integración, y propiciarán un clima de confianza mutuo, o sea, tendremos como resultado la presencia de una predisposición favorable a la fusión en el proceso de negociación e integración organizacional.

#### *El rol de la comunicación en la disposición favorable a la fusión*

Desde una perspectiva más conductual, la comunicación ha sido identificada como uno de los factores más importantes para el éxito del proceso de integración a lo largo de todo el proceso de fusión de empresas (Appelbaum y col., 2000). Una comunicación clara y realista, que genera entendimiento entre los empleados, es un factor que ha ayudado a reducir la incertidumbre respecto del futuro que se gatilla en un proceso de adquisición y fusión de empresas, uno de los efectos disfuncionales asociados con el cambio. Adicionalmente, la comunicación incrementa la percepción de los empleados respecto de la honestidad y el grado de confianza que se puede tener con la empresa (Nikandrou y col., 2000; Schweiger y DeNisi, 1991).

Schweiger y DeNisi (1991), en un experimento longitudinal de campo, encontraron que comunicaciones realistas en relación con los efectos de una fusión redujeron algunos de los resultados disfuncionales que una fusión trae aparejados, tales como aumento del estrés, disminución de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las intenciones de mantenerse con la empresa, y las percepciones de confianza, honestidad y preocupación por parte de la empresa. Al mismo tiempo, comunicaciones realistas durante el

proceso de fusión, ayudó a los empleados a enfrentar la incertidumbre de la situación y evitar resultados disfuncionales, los cuales tienden a mantenerse por un período significativo entre aquellos que no reciben comunicaciones realistas acerca de la fusión.

Nikandrou y col. (2000) encontró que la percepción de confianza respecto de los ejecutivos de la empresa estaba significativamente relacionado con el tipo de comunicaciones (si eran útiles) y la frecuencia de ellas luego del anuncio de adquisición de empresa. Estas dos variables dieron cuenta de las percepciones de los empleados aún después de controlar estadísticamente los efectos de las relaciones entre empleados, la tolerancia de los empleados al cambio, y la incertidumbre económica (variables que también daban cuenta de las percepciones de los empleados respecto de la confianza que podían tener con los ejecutivos). Específicamente, mientras la tolerancia al cambio, la incertidumbre económica y las relaciones entre empleados eran las únicas variables significativamente asociadas con la percepción de los empleados respecto del grado de confianza que podían tener hacia los ejecutivos cuando la adquisición había sido reciente, solamente la utilidad de las comunicaciones y su frecuencia resultaron estadísticamente significativas cuando la adquisición tenía de tres a cinco años de antigüedad, y solamente relación con los empleados cuando la adquisición tenía más de cinco años de antigüedad.

Aun cuando estos hallazgos no implican que la comunicación tenga un efecto directo en la presencia de una predisposición favorable a la fusión, pareciera evidente que es una variable que indirectamente la favorece. La comunicación reduce la incertidumbre experimentada por los empleados en las fusiones, y mejora la percepción respecto de la confianza que se tienen en los ejecutivos, variables que disminuirían la resistencia de los empleados al cambio. Esto último afectaría la predisposición favorable hacia una fusión en las empresas involucradas.

### **III. Estrategias para favorecer la presencia de una predisposición favorable a la fusión**

A partir de los antecedentes revisados hasta ahora, podemos identificar una amplia gama de estrategias que se pueden implementar, planificada e intencionalmente, para asegurar la presencia de una predisposición favorable a la fusión. Algunas de ellas debieran ser implementadas previamente al anuncio de adquisición o fusión, la mayoría debieran ser implementadas lo antes posible entre que la decisión ha sido discutida y se inicia la evaluación de la empresa con que se hará la fusión, y algunas medidas remediales se podrían tomar durante el proceso de integración mismo.

Me gustaría comenzar por destacar a la comunicación como una de las herramientas más importantes para que exista una predisposición favorable a la fusión. Como he descrito, una comunicación realista de los efectos del proceso de fusión, en otras palabras, comunicaciones claras, frecuentes y útiles, es una herramienta que asegura una predisposición favorable a la fu-

sión y que debiera ser implementada junto con cualquier otra herramienta para facilitar el proceso de integración. La comunicación actúa como un moderador de la relación entre los antecedentes organizacionales y una predisposición favorable a la fusión, significando esto que cualquier estrategia descrita de aquí en adelante incrementa su efecto cuando la comunicación ha sido considerada, y debiera ser menos efectiva cuando no se ha planificado una comunicación clara a lo largo del proceso de fusión.

PEDRO  
LEIVA

Tal como Hitt, Harrison, y col., (2001) identificaron, definitivamente la estrategia más apropiada para asegurar la existencia de una predisposición favorable a la fusión es compartir experiencias de negocios con otra empresa antes de tomar la decisión de fusionarse. Cuando dos empresas han compartido una experiencia de negocios en conjunto en forma exitosa, los potenciales conflictos que se generarán en una fusión son más fáciles de identificar y sus soluciones más fáciles de implementar. Adicionalmente, una experiencia de negocios exitosa ofrecerá simultáneamente confianza respecto del éxito de la fusión, tanto a los miembros de las empresas involucradas como a sus accionistas, quienes la apoyarán.

A partir de los hallazgos obtenidos en relación con el “ajuste” organizacional de las empresas que se fusionan, podríamos proponer que las empresas que han definido como estrategia de crecimiento la adquisición y fusión de empresas, deberían buscar como compañera una empresa que posea estilos gerenciales similares, o al menos compatibles, siendo posible de enfatizar las similitudes en su estilo gerencial. Aquellas fusiones en las cuales existe un cierto grado de “ajuste” organizacional incrementarán el apoyo de los empleados hacia la fusión en la medida que las características compartidas por los equipos gerenciales de ambas empresas sean reconocidas y destacadas. Cuando no es claro si las empresas se “ajustan” culturalmente, la realización de encuentros o reuniones en los cuales se identifique los elementos esenciales del estilo gerencial de cada empresa permitiría evaluar el grado en que se puede destacar las similitudes por sobre las diferencias entre las empresas. Esto debiera evaluarse previo a la toma de decisión respecto de la empresa que actuará como “compañera” de negocios, ya que la ausencia de similitudes en los estilos gerenciales no será sobrelevada en corto tiempo y podría generar un choque cultural que reduzca el nivel de integración y sinergia a lograr.

En relación con las estrategias que se pueden implementar durante el *due diligence*, Marks (1999) propone que este proceso no sólo debiera identificar si la empresa a ser adquirida se encuentra sana financiera y legalmente, sino que debiera además estimar el grado de “ajuste” cultural con la empresa “compradora”. Algunas recomendaciones de este autor son: (1) incluir criterios culturales en el *due diligence*, revisando datos tales como la declaración de visión, misión y valores de la potencial empresa a adquirir; (2) anticipar posibles choques culturales, a través de reuniones entre los equipos gerenciales de ambas empresas en las cuales se pueda llegar a una estimación de las similitudes culturales de ambas empresas; (3) anticipando un estado final de integración cultural entre ambas empresas; (4) usando

herramientas formales de medición de algunas dimensiones de la cultura. Criterios culturales en el *due diligence* podrían no ser la última justificación para decidir la fusión con una empresa en específico, pero permitirá identificar los reales niveles de expectativas respecto del nivel de integración que se alcanzará, por ende, de la sinergia que se puede proyectar. Incorporar criterios culturales en el proceso de *due diligence* pareciera ser una buena sugerencia porque no solamente está centrada en recolectar información acerca de las características culturales de la empresa a ser adquirida, y su compatibilidad con la empresa “compradora”, sino que simultáneamente prepara el terreno para la integración cultural de ambas empresas.

La perspectiva de la aculturación ofrece una línea de estrategias para la facilitación de la existencia de una disposición favorable a las fusiones relacionadas con la integración cultural. Esta vez se propone realizar una evaluación de las expectativas que ambas empresas sostienen respecto del proceso de integración durante la fusión. Esta evaluación se debiera llevar a cabo durante el proceso de *due diligence*, pero también podría ser implementado una vez que se ha tomado la decisión respecto de la empresa que será adquirida. Desde el punto de vista de la empresa “compradora” se debiera considerar el tipo de estrategia de crecimiento que se ha definido (expansión en negocios relacionados o diversificación en otros negocios), junto con el nivel de tolerancia a diversos tipos de subculturas. Desde el punto de vista de la empresa que es adquirida se debiera considerar el nivel de expectativas de los miembros de la empresa respecto a introducir cambios en sus prácticas organizacionales y su cultura, junto con el grado en que perciben como valiosa la cultura de la empresa “compradora”. Tomando en consideración estas variables, si los tipos de aculturación preferidos por ambas empresas coinciden, aun cuando existan divergencias culturales, será altamente probable que exista una predisposición favorable a la fusión de empresas si se reconoce con anticipación el nivel de integración cultural y de preservación de las propias prácticas organizacionales y culturales que ambas empresas pueden esperar. Si el nivel de integración cultural esperado es explicitado, entonces los empleados apoyarán el proceso de fusión porque reconocerán que sus expectativas respecto de la conservación de la propia cultura son compatibles con el proceso de integración planificado, manteniendo una actitud colaborativa y de confianza durante la negociación e integración.

Por el contrario, si no existiese compatibilidad en los procesos de aculturación funcionales para ambas empresas, en razón de las variables anteriormente mencionadas, la probabilidad de un choque cultural es alta. Sin embargo, como las variables involucradas incorporan procesos preceptuales, algunas medidas podrían evitar el choque cultural. De las cuatro dimensiones que determinan el tipo de aculturación funcional para cada empresa, el tipo de estrategia planificado por la empresa “compradora” (de expansión o diversificación) es la única variable “objetiva”, e “inmodificable”. Por el contrario, la percepción en creación con la cultura de la empresa “compradora” que poseen de los miembros de la empresa que es adquirida la medida podría

ser la variable más accesible a cambio porque depende de percepciones acerca de otra entidad, la cual podrían estar sesgadas o definitivamente mal fundadas respecto de las prácticas organizacionales de la empresa “compradora”. Cuando la percepción que se tiene respecto de la cultura de la empresa “compradora” no es favorable, los ejecutivos de esta empresa podrían influir en ellas manteniendo una actitud positiva hacia la empresa que se adquiere, siendo cuidadoso respecto de la forma como abordar a sus miembros, de modo de modificar esta percepción haciéndolas favorables. Si se produce un cambio en esta dimensión, el proceso de aculturación preferido por la empresa a ser adquirida cambiará, pudiendo complementar el de la empresa “compradora”. Si este es el caso, una predisposición favorable a la fusión podría estar a un paso porque aun cuando existan diferencias culturales entre empresas, las expectativas de sus miembros respecto de la integración serán cumplidas.

PEDRO  
LEIVA

La necesidad por preservar las prácticas y la cultura organizacional que poseen los miembros de la empresa a ser adquirida, tanto como el nivel de tolerancia de la empresa “compradora” respecto de la coexistencia de diversas subculturas podrían ser dimensiones más difíciles de modificar, porque ambas implican la apreciación de la propia cultura. En el caso de los miembros de la empresa a ser adquirida, una reducción de la resistencia que poseen frente al cambio cultural podría favorecer el proceso de integración cultural. Sin embargo, es bastante difícil lograr una disminución de estas resistencias en el caso de una venta de empresa, ya que el único referente de identificación que quedaría es la propia cultura, y en este caso la resistencia al cambio actúa como un mecanismo de defensa. Así, sólo un alto grado de sensibilidad y cuidado de parte del equipo ejecutivo de la empresa “compradora” podría persuadir a los miembros de la empresa a ser adquirida acerca de los beneficios de una fusión. En el caso de la tolerancia a la diversidad cultural que posea la empresa “compradora”, también es difícil influir en esta dimensión, ya que un sentimiento de “ganador” podría estar reforzando una baja tolerancia al multiculturalismo. El contexto de toma de poder sobre la empresa adquirida hace difícil para los miembros de la empresa “compradora” visualizar los beneficios de aprender de otra cultura organizacional. En este caso la única herramienta que puede modificar esta dimensión es el liderazgo del equipo ejecutivo de la empresa “compradora”, el cual es el único que puede persuadir a los miembros de la empresa “compradora” de estos beneficios.

Todas las estrategias de intervención relacionadas con el proceso de aculturación deben ser consideradas y evaluadas con anterioridad al proceso de integración. Deben ser implementadas desde que se inicia el proceso de negociación, de modo de influir en las percepciones que los miembros de la organización a ser adquirida poseen de la empresa “compradora”.

## **CONCLUSIÓN**

El propósito de este artículo fue identificar las variables organizacionales

que favorecen el éxito de la adquisición y fusión de empresas como estrategia de desarrollo corporativo. Busca constituirse en un aporte desde la psicología organizacional para la implementación de estrategias de desarrollo corporativo, las cuales generalmente han sido estudiadas casi exclusivamente desde el campo de la estrategia. Tal como se ha descrito, una predisposición favorable a la fusión ha sido encontrada como una de las variables significativamente relacionadas con el éxito de la integración de empresas. Esta es una variable evidentemente conductual, la cual puede ser estudiada y comprendida desde la psicología organizacional.

La estrategia, como subdisciplina de la administración, se ha aproximado al estudio de las estrategias corporativas, generalmente desde una perspectiva macro organizacional, o también desde el análisis económico y financiero. Sin embargo, tal como hemos revisado, es necesario adoptar un nivel de análisis meso organizacional para comprender los procesos por los que atraviesan las empresas cuando se aproximan a la transacción comercial, y una vez que se integran operacional y culturalmente. Algunos académicos del campo de la estrategia se han arriesgado en el área del comportamiento organizacional, estudiando la varianza de los resultados obtenidos por las fusiones de empresas desde la dimensión de la cultura organizacional. Sin embargo, tal como se planteó anteriormente, estos planteamientos no han sido integrados en modelos que permitan comprender cómo se interrelacionan las variables involucradas. La apuesta de este artículo es que la psicología organizacional y la interdisciplina del comportamiento organizacional pueden asumir esta tarea, ya que han desarrollado marcos conceptuales apropiados para este tipo de fenómenos.

Si bien es cierto que la justificación para la implementación de una fusión de empresas, y la posterior evaluación de los resultados financieros y operacionales de esta estrategia de desarrollo corporativo, tienen su base en el campo de la estrategia, la psicología organizacional puede y debe hacer un aporte en esta área: Tanto el proceso de negociación que se realiza previo a la adquisición y fusión de empresa, como el proceso de integración organizacional que se debe llevar a cabo luego de cerrada la transacción, involucran variables conductuales y organizacionales propias de la psicología organizacional y la interdisciplina del comportamiento organizacional. Por lo mismo, estas dos disciplinas deben colaborar para incorporar sus marcos conceptuales y desarrollar nuevos marcos conceptuales interdisciplinarios que permitan comprender los mecanismos mediante los cuales una estrategia de desarrollo corporativo como la adquisición y fusión de empresas actúa de modo de alcanzar los resultados esperados, o sea, la sinergia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part I). *Management Decision*, 38, 649-661.
- Barfield, R. (1998). Creating value through mergers. *The Banker*, July, 24-5.

- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Barney, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9 (Special Issue), 71-78.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 90-120.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., y Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12, 281-297.
- Datta, D. K., Pinches, G. E., y Narayanan, V. K. (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 13, 67-84.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, R. D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17, 173-190.
- Haspeslagh, P. C., y Jemison, D. B. (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: Free Press.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D., y Best, A. (1998). Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms. *British Journal of Management*, 9, 91-114.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., y Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Harrison, J. S., (2001). Mergers and acquisitions: A value creating or value destroying strategy? In M. A. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 384-408). Oxford, U. K.: Blackwell Publishers, Ltd.
- Larsson, R., Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10, 1-26.
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8, 218-225.
- Marks, M. L., (1999) Adding cultural fit to your diligence checklist. *Mergers and Acquisitions: The Dealmaker's Journal*, 34 (3), 14-21.
- Nahavandi, A., y Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., y Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition. Implications for managerial action. *Employee Relations*, 22, 334-355.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, November-December*, 61-78.

PEDRO  
LEIVA

- Schweiger, D. M., y DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Shein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sirower, M. L. (1997). *The synergy trap. How companies lose the acquisition game*. New York: Free Press.

