

FUSIONES Y ADQUISICIONES. UNA
PERSPECTIVA DE PROCESO: Una aplicación a las
entidades de crédito.

129622

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Fecha de Entrada 1-SEPTIEMBRE-1995
Fecha de Lectura 16-NOVIEMBRE-1995
Calificación APTO. KUM. LAUDE" POR UNANIMIDAD

L 680513
D 680498

UNIVERSIDAD DE VALENCIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
BIBLIOTECA
Reg. de Entrada n.º 129622
Fecha: 22-III-98
Signatura R334.75(043) 1130



Tesis presentada por:

D. María Iborra Juan

Dirigida por:

Dr. Juan José Renau Piqueras

Departamento:

Dirección de Empresas (Administración y Marketing)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universitat de València

Agosto, 1995.

UMI Number: U607254

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U607254

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC
789 East Eisenhower Parkway
P.O. Box 1346
Ann Arbor, MI 48106-1346

A Ángel, Ana y María

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1 - FUSIONES Y ADQUISICIONES: PERSPECTIVAS	13
1.1-INTRODUCCIÓN.	14
1.2- LOS RESULTADOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES	25
1.3- LAS PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES	37
1.3.1- Clasificación de las aportaciones	37
1.3.2- El enfoque de los mercados de capital o enfoque financiero	40
1.3.3- El enfoque estratégico	43
1.3.4- El enfoque del comportamiento organizacional	45
1.3.5- El enfoque de proceso	46
1.4- LOS MOTIVOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES	47
1.4.1- Introducción	47
1.4.2- Las fusiones y adquisiciones como decisiones racionales	49
1.4.3- Las fusiones y adquisiciones como proceso	53
1.4.4- La teoría de los disturbios económicos de Gort	53
1.5- LA DELIMITACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR	55
1.6- BIBLIOGRAFÍA	57
CAPÍTULO 2 - LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES COMO PROCESO	64
2.1- LA PERSPECTIVA DE PROCESO EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES	65
2.2- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL PROCESO DE INTEGRACIÓN	68
2.3- EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN	74
2.3.1- Los retos del proceso de toma de decisiones	74
2.3.2- Las fusiones y adquisiciones como alternativa estratégica	77
2.3.2.1- Crecimiento interno versus crecimiento externo	83
2.3.2.2- Variables de ajuste estratégico y ajuste organizativo.	88
2.3.2.2.1- El tamaño relativo de las firmas	88

ÍNDICE

2.3.2.2.2- El grado de relación	91
2.3.2.2.3- Otras variables a considerar	109
2.3.3- El proceso de formulación: la importancia del proceso socio-político.	111
2.3.4- La calidad de la justificación.	114
2.4- LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	119
2.4.1- La segmentación de la actividad	120
2.4.2- Intensidad Creciente	123
2.4.3- Ambigüedad Excepcional	127
2.4.4- Múltiples Motivos	130
2.5- TIPOLOGÍAS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES QUE AFECTAN A LAS DIVERSAS FASES.	132
2.5.1- Criterios desde una perspectiva estratégica	133
2.5.2- Criterios desde una perspectiva organizativa	136
2.5.2.1- El clima como criterio de clasificación	136
2.5.2.2- El grado de integración como criterio de clasificación . . .	141
2.5.3- Una clasificación tridimensional	143
2.6- BIBLIOGRAFÍA	145
CAPÍTULO 3 - EL PROCESO DE INTEGRACIÓN	153
3.1- INTRODUCCIÓN	154
3.2- EL PROCESO DE INTEGRACIÓN	160
3.2.1- El objetivo del proceso de integración	160
3.2.2- Tipos de integración: la definición de las bases de la integración .	162
3.2.3- Factores necesarios para la transferencia de capacidades	174
3.2.3.1-El equilibrio entre el determinismo y la flexibilidad	174
3.2.3.2-La involucración de los implementadores	180
3.2.3.3-La ausencia de liderazgo institucional	181
3.2.4- Las características del proceso de toma de decisiones: su repercusión en el proceso de integración	182
3.2.5- Integración - El momento inicial: la transición.	184

ÍNDICE

3.3- LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN	189
3.3.1- El contenido de la comunicación en los procesos de fusión y adquisición	191
3.3.2- Los medios de comunicación en las fusiones y adquisiciones	192
3.3.3- El tiempo como factor clave en la comunicación en los procesos de fusión y adquisición	195
3.3.4- Los receptores de la comunicación	197
3.4- ACTORES Y DINÁMICA	200
3.4.1- Tipos de actores	200
3.4.2- La entrada y salida de los diferentes actores	204
3.5- ESTRUCTURAS	207
3.6- LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN	210
3.6.1- La importancia de la dirección y el liderazgo en el proceso de implementación	211
3.6.2- Las fuentes de rotación directiva en los procesos de fusión y/o adquisición	213
3.6.3- La cuantía y la cadencia de la rotación directiva	215
3.6.4- Algunas causas de la rotación directiva: los estilos directivos	222
3.6.5- Algunas herramientas	224
3.7- AJUSTE EN LOS RECURSOS HUMANOS	226
3.8- BIBLIOGRAFÍA	234

CAPÍTULO 4 - LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y

ADQUISICIÓN	243
4.1- INTRODUCCIÓN	244
4.2- CULTURA	246
4.2.1- La definición de la cultura organizacional	246
4.2.2- Características de la cultura	261
4.2.3- Las funciones de la cultura	263
4.2.4- Los tipos de cultura empresarial	268
4.3- CULTURA Y PERFORMANCE	274

ÍNDICE

4.4- LA DIRECCIÓN Y EL CAMBIO DE LA CULTURA	278
4.4.1- El análisis de una cultura corporativa	279
4.4.2- Cambio cultural y situaciones de crisis o de transición: el inicio del cambio	284
4.4.3- Herramientas de cambio cultural	287
4.4.3.1- El sistema de recompensas	288
4.4.3.2- Los ritos organizacionales	291
4.4.3.3- Los símbolos como herramienta de cambio cultural	292
4.4.3.4- Las metáforas como herramientas de cambio cultural	292
4.4.2.5- La dirección como motora del cambio cultural	295
4.5- LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN	297
4.6- BIBLIOGRAFÍA	305
CAPÍTULO 5 - LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO	316
5.1- INTRODUCCIÓN	317
5.2- LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE ENTIDADES DE CRÉDITO	320
5.3- LAS CAJAS DE AHORROS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: el estudio empírico	331
5.4- BANCAJA	336
5.4.1- La Caja de Ahorros de Segorbe	336
5.4.2- La Caja de Ahorros de Castellón	337
5.4.3- La Caja de Ahorros de Sagunto	338
5.4.4- El Banco de Murcia	339
5.4.5- El Banco de Valencia	340
5.5- LA CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO	342
5.5.1-La Caja de Ahorros de Torrente	343
5.5.2-La Caja Provincial de Valencia y la Caja Provincial de Alicante	343
5.5.3-La Caja Provincial de Alicante y Valencia y La Caja de Ahorros de Alicante y Murcia.	345
5.6- CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO	348
ANEXO 1 - LA ENTREVISTA	367

ÍNDICE

CONCLUSIONES 372

BIBLIOGRAFÍA 387

INTRODUCCIÓN

La idea de estudiar la problemática de las fusiones y adquisiciones surgió mientras realizaba los cursos de doctorado. Por aquel entonces en España se iniciaba una importante ola de fusiones y adquisiciones que alteraría la estructura de determinados sectores. Pero la operación que originó las preguntas, a las que este trabajo trata de buscar respuestas, fue la fusión del Banco de Bilbao con el Banco de Vizcaya. La importancia de la misma y las dificultades que la prensa tanto general, como especializada, ponían de manifiesto, generaba importantes interrogantes a las dificultades de dirigir eficientemente procesos de fusión y adquisición. Si en un primer momento las diferencias culturales fueron nuestro eje de atención, a medida que nos fuimos introduciendo en el tema dicho eje se amplió hacia la visión de las fusiones y adquisiciones como un proceso.

Las diversas noticias sobre estas operaciones solían centrarse en las razones para llevar a cabo la operación, en las dificultades de valoración de las entidades y en ocasiones, en las repercusiones que la fusión o la adquisición tendría sobre el sector o sectores implicados y sobre el empleo.

Sin embargo, un seguimiento posterior ponía de relieve los problemas de definición de estructuras, de mantenimiento de las operaciones diarias, etc... Un ejemplo de dichas dificultades sería, a nuestro entender, el propio BBV cuando en diciembre de 1989, tras la muerte del copresidente de la entidad, D. Pedro de Toledo, se tuvo que acudir a un laudo externo del Banco de España para resolver los problemas internos.

Todos estos hechos nos hicieron reflexionar sobre las dificultades que para los directivos de las empresas implicadas debía suponer, crear una empresa a partir de dos entidades diferentes. No se trataba en este caso de sumar cifras, sino de aunar personalidades, rasgos y estilos. No hablábamos por tanto de duplicidades de plantas u oficinas, sino de unir personas.

Creadas las preguntas, el primer y largo paso consistió en la búsqueda bibliográfica que nos permitiese conocer qué se había avanzado en el conocimiento de los procesos de dirección de las fusiones y adquisiciones.

Al igual que ocurría en la prensa especializada, pudimos observar que la mayor

parte de la literatura presentaba estas operaciones desde una perspectiva de elección. Es decir *el secreto del éxito* de las fusiones y adquisiciones, residía en encontrar un candidato que se ajustase estratégica, organizativa y culturalmente. Una buena elección parecía ser la condición necesaria y suficiente para que la operación diese los resultados esperados.

Sin embargo, y convirtiéndose en nuestro objetivo, nosotros entendíamos que una correcta elección del socio a la fusión o del candidato a una adquisición generaba las potencialidades de la operación, era por tanto una condición necesaria, pero no aseguraba que las potencialidades se transformasen en realidades, no era por tanto una condición suficiente. Entendíamos, que la dirección de los procesos que permitiera transformar las potencialidades en hechos reales, requería de una mayor atención de la prestada hasta el momento.

Es desde esta perspectiva integradora desde la que nos proponemos abordar el reto de los procesos de fusión y adquisición.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cinco capítulos. El primero de ellos trata de ofrecer una síntesis de las aportaciones que desde diversas áreas se han realizado al fenómeno de las fusiones y adquisiciones. En especial nos detendremos a analizar cuáles han sido los resultados de este tipo de estrategia y cuáles son los motivos que existen detrás de las mismas.

El segundo capítulo presenta la perspectiva de proceso. La visión de las fusiones y adquisiciones como un proceso con tareas concernientes con la formulación e implementación de la estrategia ofrece a nuestro entender, y como trataremos de justificar, una extraordinaria riqueza y una visión integradora del fenómeno de las fusiones y adquisiciones. En este capítulo nos centraremos especialmente en el proceso de toma de decisiones y en sus características diferenciadoras de otras decisiones empresariales. Para finalizar el capítulo ofrecemos diversas tipologías de fusiones y adquisiciones que creemos que ayudan a clarificar los retos del proceso de implementación.

El tercer capítulo está dedicado al proceso de integración. El análisis de los retos de cada uno de los elementos de soporte de la estrategia se lleva a cabo desde el marco

de referencia generado en el proceso de toma de decisiones. Así mismo realizaremos un estudio de los diferentes actores que participan en estos procesos, su importancia y las consecuencias que este tipo de estrategia puede tener sobre los mismos.

El capítulo cuarto está dedicado al problema cultural en las fusiones y adquisiciones. A diferencia de los capítulos anteriores, en este caso hemos preferido realizar una primera aproximación al concepto de cultura, de sus funciones y del cambio cultural, antes de adentrarnos en el objeto de estudio, la integración cultural de las fusiones y adquisiciones. Las implicaciones y la falta de consenso sobre el concepto de cultura y la metodología de análisis creemos que justificaban este cambio en la aproximación.

Por último, el capítulo cinco pretende ofrecer los resultados más relevantes del estudio sobre los procesos de fusión y adquisición llevados a cabo por las diversas Cajas de Ahorro valencianas. Nuestro interés residía en contrastar, en qué medida las diversas implicaciones que para la dirección aparecían a lo largo de los capítulos anteriores, se daban o no en las fusiones y adquisiciones estudiadas.

Para finalizar esta introducción deseamos realizar una serie de agradecimientos a aquellas personas e instituciones que han hecho posible la realización de este trabajo.

En primer lugar queremos agradecer la colaboración de las entidades implicadas en el estudio empírico. Sin su plena disponibilidad a participar y a facilitar la información necesaria no hubiese sido posible llevar a cabo este trabajo.

En segundo lugar quisiera agradecer la colaboración y ánimo encontrado en mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas. En especial a Clara Martínez y Juan Carlos Lozano.

Por último, y no en último lugar, quiero agradecer la ayuda tanto a nivel académico, como personal, del director del presente trabajo D. Juan José Renau. Sin su estímulo y sus indicaciones este trabajo todavía no habría visto la luz.

Para finalizar el capítulo de agradecimientos, la presente tesis esta dedicada a Ángel, a Ana y a María. Ellos son los que de una forma más directa han sufrido las

INTRODUCCIÓN

horas de dedicación a este trabajo y los que de forma constante y a su manera me han animado a continuarlo.

CAPÍTULO 1 - FUSIONES Y ADQUISICIONES: PERSPECTIVAS

1.1 - INTRODUCCIÓN

El propósito del presente capítulo es triple. En primer lugar pretendemos poner de manifiesto la importancia y relevancia del tema elegido como eje nuclear del presente trabajo. La actualidad del tema se justifica principalmente por la importancia cuantitativa de esta alternativa estratégica, por las características que en los últimos años ha tenido esta actividad pero, sobre todo, por los resultados no siempre esperanzadores de la misma. En segundo lugar, aunque se trata de un tema de actualidad, ello no implica que se trate de un tema novedoso. Queremos con ello decir que las aportaciones realizadas en el campo de las fusiones y adquisiciones¹ son múltiples, y que gran parte de la riqueza y a su vez complejidad de estudio, reside en las múltiples perspectivas desde las cuales la problemática de las fusiones ha sido abordada. Entendemos, por tanto, que resulta necesario realizar una breve síntesis de las aportaciones realizadas. En tercer y último lugar el presente capítulo pretende a partir de la introducción realizada y de la síntesis de las aportaciones existentes, enmarcar o delimitar el tema a estudiar a lo largo de este trabajo.

Las diversas opciones estratégicas han recibido su atención desde el campo de la dirección de empresas. El estudio de una alternativa de crecimiento externo, y más concretamente de crecimiento a través de fusiones o adquisiciones se justifica, entre otras razones, por la importancia que dicha alternativa tiene a nivel cuantitativo dentro de las diversas opciones con las que las organizaciones cuentan, pero sobre todo, y como veremos a lo largo del presente trabajo, por el riesgo asociado a dicha alternativa estratégica, derivado a nuestro entender de una falta de comprensión y conocimiento de los procesos subyacentes en la misma.

Es decir, si bien es verdad que este tipo de estrategia ha tenido un fuerte peso

En la presente tesis utilizaremos indistintamente los términos fusión y adquisición. Aunque el término fusión suele ser utilizado para la combinación de organizaciones de tamaño similar en las que se crea una nueva empresa resultante de la combinación de las anteriormente existentes y la palabra adquisición para la toma de una empresa por parte de otra, sin embargo desde el punto de vista estratégico no presentan claras diferencias MENGUZZATO Y RENAU (1991). Cuando la discusión así lo requiera haremos explícita referencia a cada uno de los tipos.

en la actividad económica y en la redefinición de sectores industriales completos, no es sin embargo menos cierto que los resultados obtenidos con las mismas son en términos generales menores que los esperados de ellas. Parece por tanto que existe cierta contradicción entre lo que teóricamente debería obtenerse en una operación de fusión o adquisición y los resultados reales que se derivan de la misma. Entendemos, que un mayor conocimiento del proceso de toma de decisiones y del proceso de integración ayudaran a mejorar las posibilidades de creación de valor para este tipo de estrategia corporativa.

La importancia cuantitativa de las fusiones y adquisiciones será analizada a continuación; posteriormente analizaremos los resultados de estas alternativas.

Vamos a tratar en primer lugar de poner de relieve cuál es la importancia de las fusiones y adquisiciones como alternativa estratégica. Es de destacar que dicha actividad suele presentarse en forma de ciclos, de periodos de fuerte crecimiento de las fusiones y adquisiciones y épocas en las que el número de transacciones derivadas de fusiones y adquisiciones parecen relentizarse. La lógica del cambio de intensidad en el número e importancia económica de las fusiones y adquisiciones ha sido estudiada por la literatura, que la ha relacionado con variaciones en determinadas variables macroeconómicas con especial énfasis en la situación económica expansiva o recesiva².

Se suelen diferenciar cuatro olas de actividad en el presente siglo. Dichos ciclos u olas no sólo se caracterizan por un incremento de la actividad sino también por la lógica estratégica que los define (CARTWRIGHT Y COOPER (1992); COOKE (1986) JEMISON Y SITKIN (1986a);).

La primera ola, denominada de integración horizontal, puede situarse entre

²Un análisis sobre las causas de las olas de fusiones y adquisiciones puede encontrarse en BECKENSTEIN (1979)

finales del siglo XIX y principios del siglo XX ³. En este periodo, el crecimiento externo a través de las fusiones y adquisiciones viene justificado principalmente, por la necesidad de incrementar la capacidad de fabricación y facilitar la expansión geográfica. Dicha ola finalizaría en la segunda decena del siglo como consecuencia de la desaceleración en el crecimiento económico y la legislación antitrust MCCANN Y GILKEY (1990). Es una ola que trae como consecuencia la aparición de monopolios y un incremento en el grado de concentración COOKE (1986).

La segunda ola, llamada de integración vertical, está marcada por la búsqueda de economías de escala con las que se pretende la reducción de los costes operativos para mantener los márgenes de beneficios. Son una opción importante como medio para interiorizar fuentes de riesgo. Este crecimiento en la actividad de las fusiones y adquisiciones se ve acompañado por avances en la profesionalización de la dirección.

La tercera ola da lugar al nacimiento de los grandes conglomerados del siglo actual; Tiene su punto de máximo crecimiento en los últimos años de la década de los 60 y en ella se produce un cambio en la lógica estratégica, de las fusiones y adquisiciones relacionadas, se pasa a un mayor énfasis en las no relacionadas. Este cambio es debido, entre otros, a (1) que las relacionadas no daban los resultados esperados, (2) a que se incrementa el control sobre las adquisiciones horizontales y verticales por su impacto sobre la competencia y a (3) que se produce una aceptación de la necesidad de reducir los riesgos que acompañan a los ciclos de negocios a través de la diversificación.

Por primera vez las características financieras de los candidatos se anteponen a consideraciones de marketing y de producción. Consecuentemente el análisis de la capacidad de endeudamiento y de liquidez de los socios potenciales pasa a ocupar un primer plano COOKE (1986).

Como plantea MUELLER (1977) la primera ola puede ser descrita como una ola para crear monopolios, la segunda ola sería generadora de oligopolios, mientras que la tercera ola se caracteriza por el nacimiento de conglomerados.

La última ola daría comienzo a partir de 1975 y se caracterizaría entre otros por

³ Las referencias temporales concretas en que estas olas se inician y finalizan están fijadas para EEUU, por lo que en otros países pueden estar ligeramente modificadas.



un incremento en el tamaño de las transacciones COOKE (1986). Para MCCANN Y GILKEY (1990) la característica de esta cuarta ola no sólo es su tamaño sino también su uso para una fuerte transformación industrial y reestructuración estratégica. También CARTWRIGHT Y COOPER (1992) además de considerar característico su importancia cuantitativa, consideran que la situación actual se caracteriza por un alejamiento de la diversificación no relacionada y una vuelta a las fusiones y adquisiciones entre empresas del mismo negocio. Este tipo de fusión exige una mayor involucración e intervención de los directivos implicados.

En Europa esta ola de fusiones y adquisiciones aparece especialmente conectada con los retos del mercado único europeo de 1992. Como señalan BALLARÍN, CANALS Y FERNÁNDEZ (1994; pág.20) "La necesidad de internacionalizar operaciones y de reajustar las capacidades productivas a las nuevas dimensiones del mercado europeo han espoleado un crecimiento sin precedentes de este fenómeno". Para dichos autores, las fusiones y adquisiciones europeas de esta última ola estarían caracterizadas por los siguientes aspectos:

-en primer lugar ha sido protagonizado principalmente por grandes empresas.

-en segundo lugar ha tenido un carácter crecientemente internacional. Este carácter internacional puede observarse en el gráfico nº 1.1 Como puede deducirse de dicho gráfico, en el año 83/84 el 65% de las operaciones llevadas a cabo en Europa, se realizaban entre organizaciones pertenecientes a un mismo país, mientras que sólo el 19% correspondía a operaciones entre empresas que pertenecían a diversos países de la Unión Europea y en el 16% intervenía alguna empresa no comunitaria. Sin embargo, las operaciones entre empresas comunitarias se ven incrementadas en los años posteriores, llegando en el año 1989/90 a suponer el 41% de las operaciones realizadas y superando en cifras absolutas a las operaciones entre empresas de un mismo país.

-por último, los motivos de estas operaciones han sido principalmente de reestructuración de capacidad y de logro de una dimensión mínima.

Gráfico nº 1.1 - Operaciones de concentración en el sector industrial: operaciones de adquisición de participación mayoritaria y de fusión-absorción

AÑOS	NACIONAL	COMUNITARIO	INTERNACIONAL	TOTAL
1983/84	101	29	25	155
1984/85	148	44	18	208
1985/86	145	52	30	227
1986/87	211	75	17	303
1987/88	214	111	58	383
1988/89	233	197	62	492
1989/90	241	257	124	622
1990/91	188	170	99	455
1991/92	175	119	49	343

Fuente: NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994;pág.112)

La evolución de la actividad en forma de olas puede observarse en los gráficos 2 a 5. En ellos se recoge la actividad de fusiones y adquisiciones domésticas en Reino Unido y en EEUU.

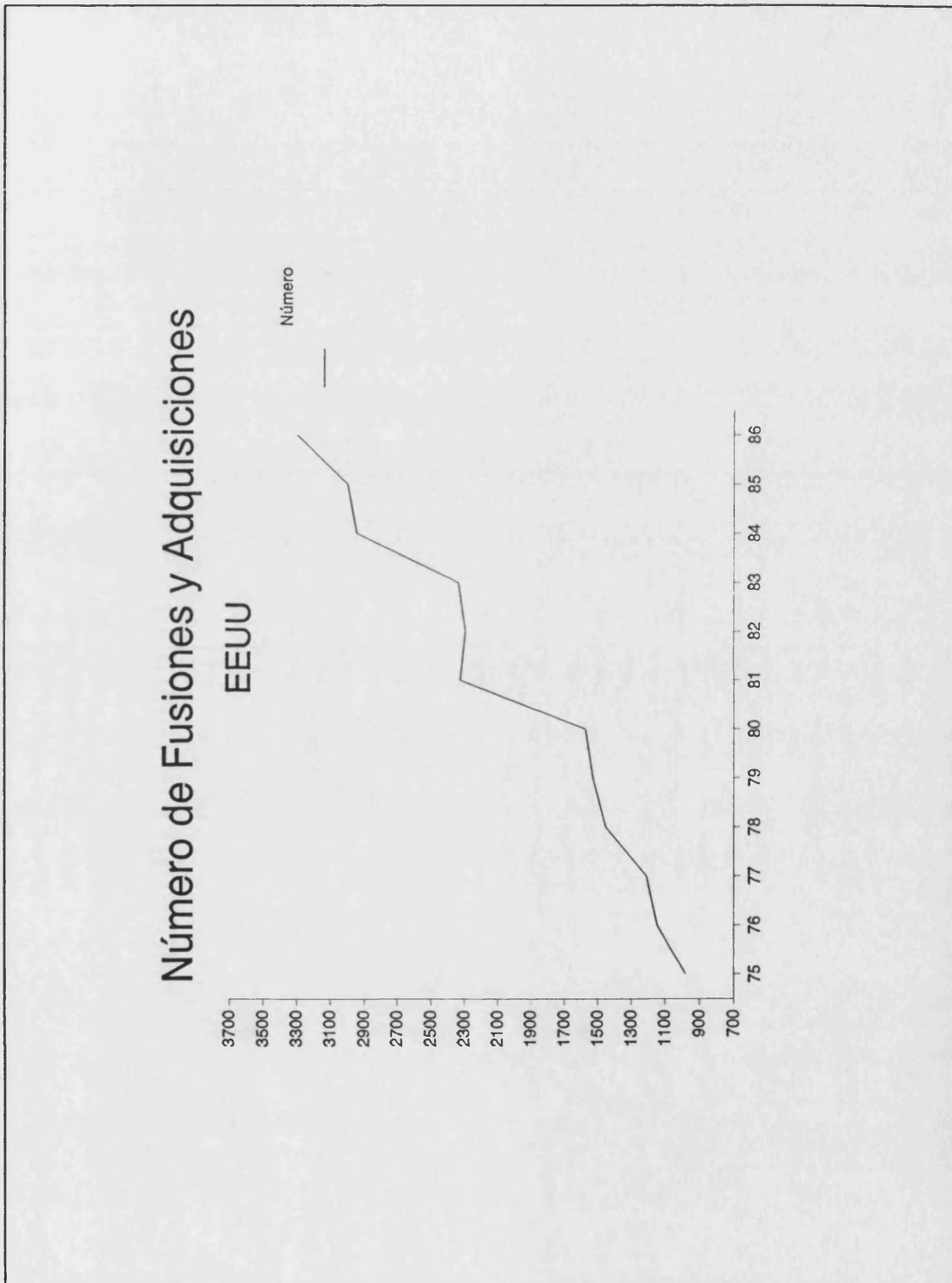
El gráfico número 2 recoge la actividad desarrollada en EEUU; en él se puede observar el crecimiento en el número de transacciones de la cuarta ola. Los gráficos tres, cuatro y cinco reflejan las fusiones y adquisiciones domésticas en Reino Unido⁴ en los últimos veinte años, tanto en cuanto al número de transacciones realizadas, como en cuanto a su volumen⁵.

Como puede observarse en la comparación del gráfico 3 con el 4 y 5, mientras que el número de operaciones comienza a disminuir a partir de 1987 el volumen monetario implicado es creciente; por tanto un menor número pero un incremento en el tamaño de las operaciones realizadas. Es decir en 1987 el número de fusiones y adquisiciones es de 1.527 y en 1988 de 1.499 (28 operaciones menos), mientras que

⁴Excluido el sector bancario y el de seguros.

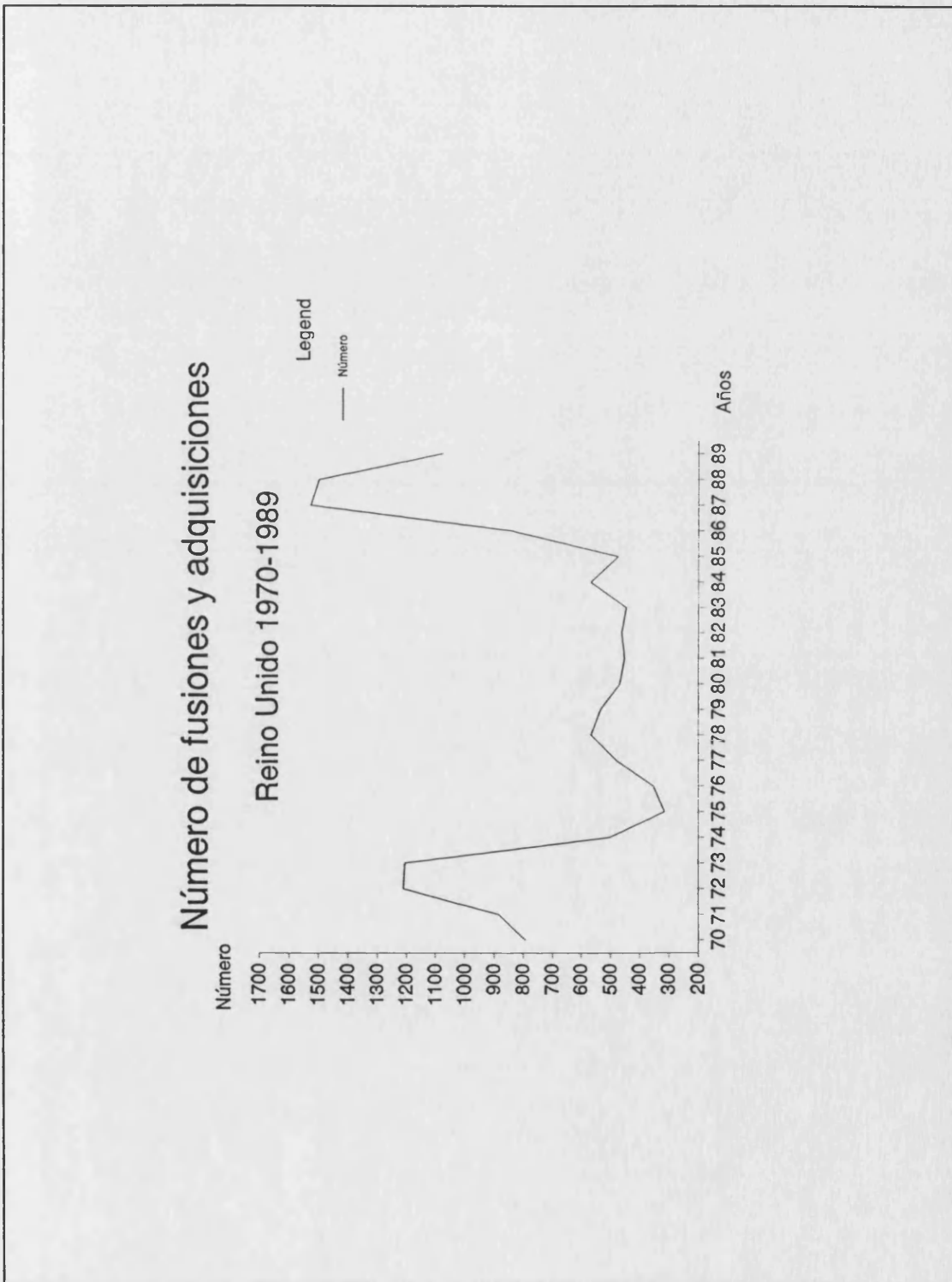
⁵Como señalábamos al principio del epígrafe el momento temporal de las olas en Reino Unido no coincide plenamente con los datos de EEUU, ya que la tercera ola no finalizaría hasta entrada la crisis de 1973. El inicio de la última ola se retrasa hasta la superación de la crisis de los primeros años de la década de los 80.

Gráfico nº 1.2 - Número de Fusiones y Adquisiciones en EEUU



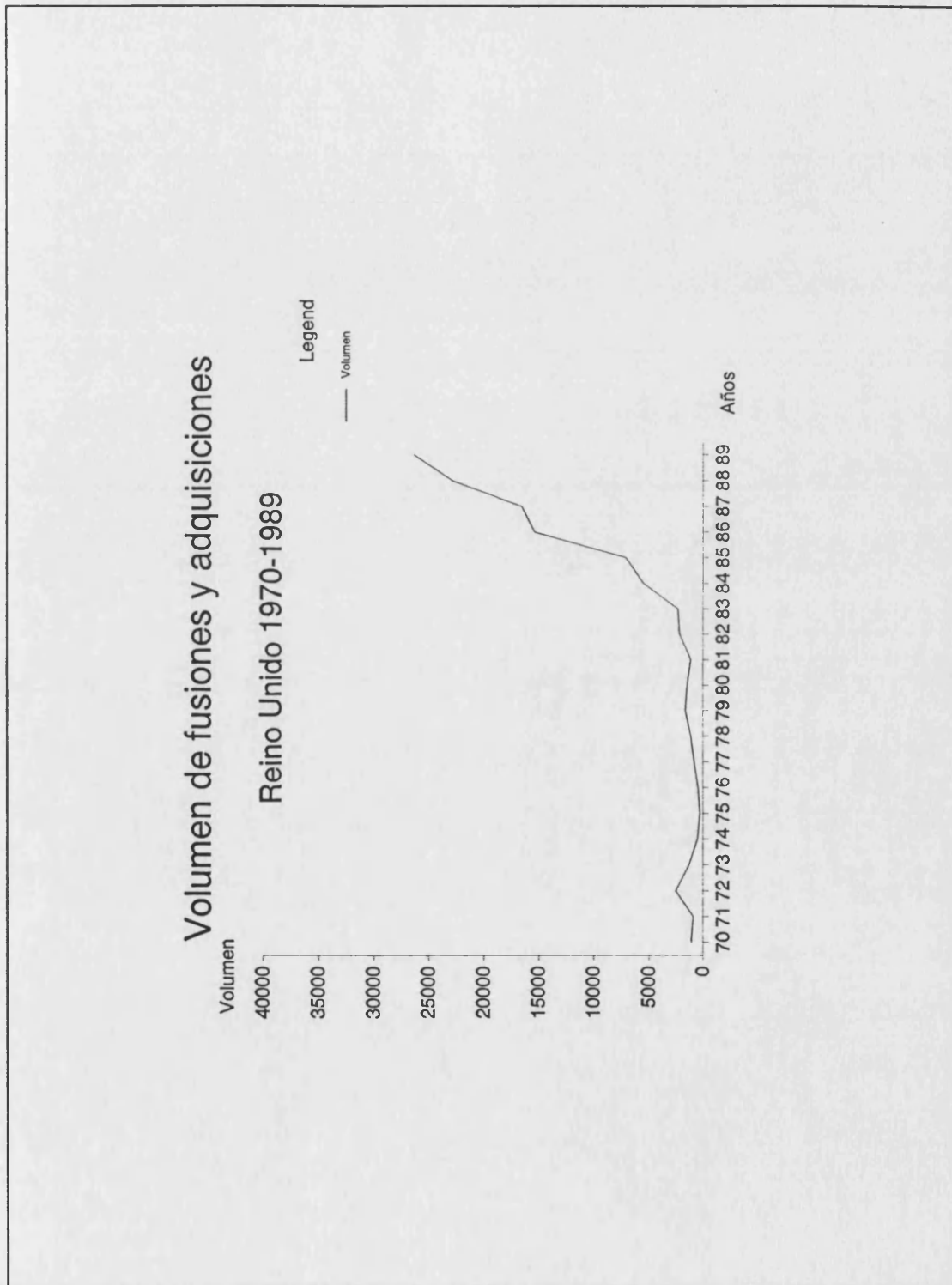
Fuente: MCCAN Y GILKEY (1990; pág.10) y elaboración propia.

Gráfico nº 1.3 - Número de Fusiones y Adquisiciones en Reino Unido (1970-1989)



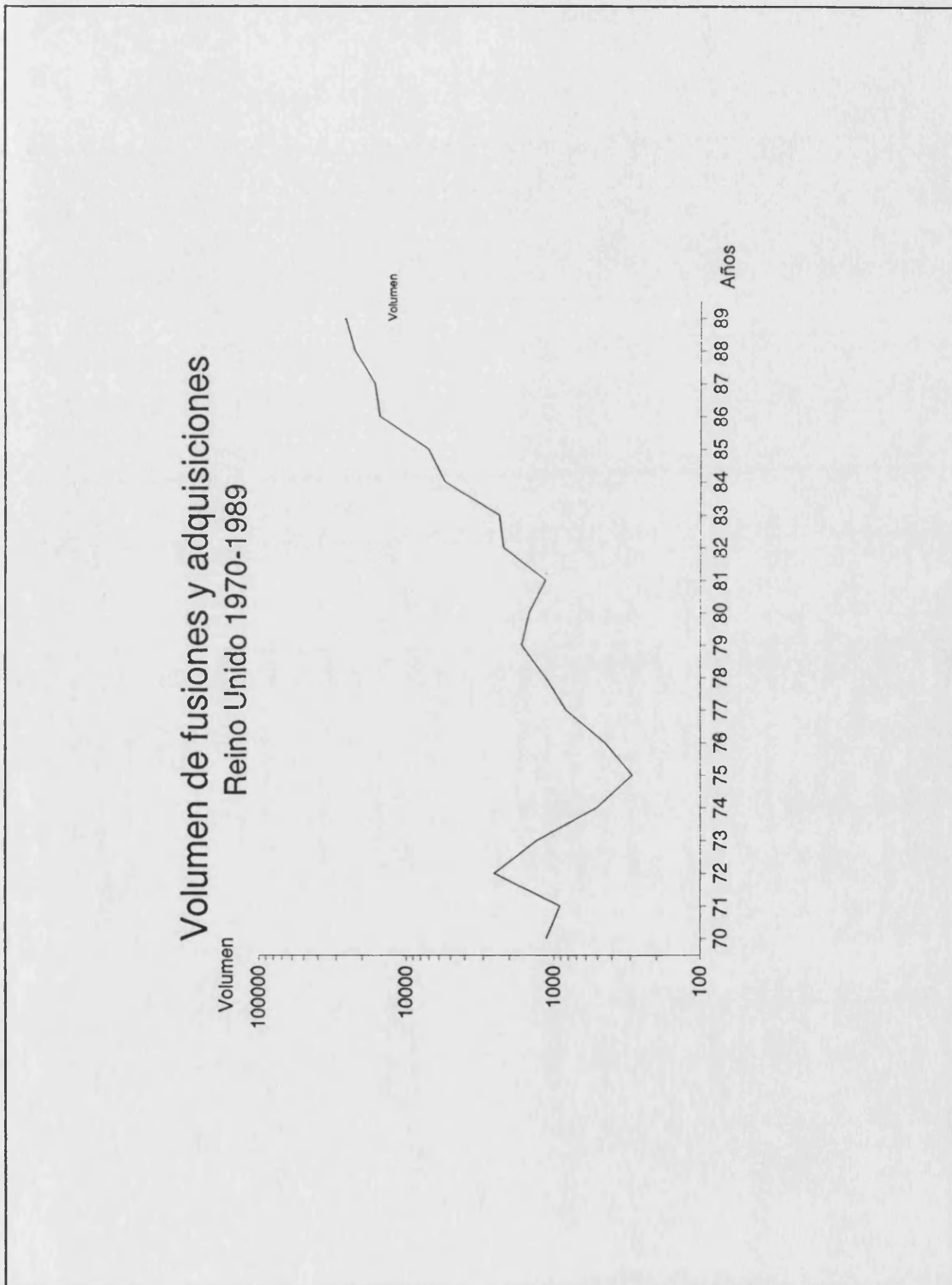
Fuente: Elaboración propia a partir de COOKE (1986;pág.16) y CARTWRIGHT Y COOPER (1992; pág.11)

Gráfico nº 1.4 - Volumen de Fusiones y Adquisiciones en Reino Unido (1970-1989)



Fuente: Elaboración propia a partir de COOKE(1986;pág.16) y CARTWRIGHT Y COOPER (1992; pág.11)

Gráfico nº 1.5 - Volumen de Fusiones y Adquisiciones en Reino Unido (1970-1989)



Fuente: Elaboración propia a partir de COOKE (1986;pág.16) y CARTWRIGHT Y COOPER (1992; pág.11)

el volumen monetario de 1987 es de 16.531 mill. de libras y en 1987 de 22.833 mill. de libras. El gráfico 4 recoge el volumen monetario de adquisiciones en una escala numérica y el gráfico número 5 en escala logarítmica. Este último gráfico se presenta para poner de manifiesto la ola de principios de los 70 ya que el fuerte crecimiento de volumen de la última ola no permite observarla con claridad en el gráfico anterior. Para hacernos una idea de ese cambio en el año 1972 se llevan a cabo 1.210 adquisiciones con un valor de 2.532 mill. de libras y en 1989 1.077 transacciones que implican un valor de 26.365 mill. de libras.

En cuanto a España hemos vivido en la última década una importante ola de fusiones y adquisiciones, también caracterizada por un gran número de operaciones entre empresas relacionadas. Dicha ola de fusiones y adquisiciones se ha visto favorecida por la necesidad de ordenación de determinados sectores y, en otros casos, por la búsqueda de competitividad frente al reto del mercado único europeo; ejemplos claros de fusiones y adquisiciones relacionadas aparecen en el sector bancario, sector de cajas de ahorro, sector seguros, sector eléctrico.... Esta ola no se caracteriza por la aparición de conglomerados sino que existe en términos generales una vuelta hacia las adquisiciones y fusiones relacionados.

La ola de fusiones y adquisiciones en nuestro país ha tenido además otras características propias: en primer lugar, se ha producido un aumento del número de fusiones y adquisiciones realizadas por empresas no nacionales que han marcado las operaciones en determinados sectores industriales, como el de alimentación o el sector de distribución; en segundo lugar, han aparecido las tácticas hostiles como forma de acceso a la adquisición de determinadas empresas. En este último caso su importancia no radica en el volumen de las mismas, ya que en relación con los acuerdos amistosos su proporción es muy inferior. Sin embargo, su aparición en determinados sectores y sobre todo, su incidencia sobre empresas con una importancia relativa en sus mercados, hace que dicha característica haya recibido una mayor atención de la que hubiera sido lógica por su volumen. La importancia de la participación de empresas no nacionales puede observarse en los siguientes datos. De las 36 operaciones de adquisición en el

adquiridas por otras empresas españolas, mientras que en 29 casos las empresas adquirentes fueron comunitarias y en tres de los casos fueron empresas no comunitarias. De las 29 operaciones realizadas por organizaciones con sede en algún país europeo, cabe destacar, que 11 de ellas corresponden a empresas francesas y 8 a empresas del Reino Unido. En el año 1991-92, de las 18 adquisiciones realizadas, dos lo son por empresas españolas y las 16 restantes lo son por empresas comunitarias.⁶ Es decir, en ambos años aproximadamente en un 90% de las operaciones realizadas intervienen organizaciones no nacionales, principalmente empresas comunitarias.

Si la primera razón para abordar la problemática de las fusiones y adquisiciones era su importancia como alternativa estratégica, la segunda razón, y no por ello menos importante, que se encuentra en el origen de este trabajo, son los resultados obtenidos a través de este tipo de estrategia. El análisis de los resultados nos sitúa ante un fenómeno complejo y que en general no lleva a conclusiones determinantes sobre la bondad o no de esta alternativa estratégica; las causas de ello son variadas y entre ellas cabe destacar la falta de acuerdo respecto a los objetivos e hipótesis utilizadas en los diferentes estudios; dicha heterogeneidad se manifiesta tanto en el concepto de éxito utilizado, como en los parámetros, índices y medición de los mismos. Pasamos pues a analizar los estudios sobre los resultados de las fusiones y adquisiciones.

⁶Los datos sobre el número de operaciones y su localización se encuentran en NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994)

1.2 - LOS RESULTADOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Los estudios que analizan los resultados de las fusiones y adquisiciones no llevan a resultados concluyentes sobre la bondad o no de este tipo de estrategias. Dichos estudios, además, varían notablemente en diversos aspectos.

En primer lugar no existe un acuerdo claro sobre cuándo deben medirse los resultados. Así, mientras desde una perspectiva financiera los resultados de esta estrategia suelen medirse en función de la respuesta inmediata del mercado de capitales al anuncio de la operación de fusión o adquisición, desde otras perspectivas (por ejemplo la perspectiva estratégica o la economía industrial) el resultado de este tipo de estrategia requiere un mayor plazo.

Es decir, los denominados "*event studies*"⁷ valoran los resultados de las fusiones y adquisiciones en función de las variaciones en la cotización de las acciones de las empresas involucradas en los procesos de fusión o adquisición, tomando como referencia un corto periodo de tiempo alrededor del anuncio de la operación⁸. La hipótesis subyacente es que los operadores en el mercado de capitales introducen esa nueva información en la valoración de las compañías y la nueva cotización reflejaría el impacto futuro de la operación sobre las empresas implicadas. Es decir, bajo la hipótesis de mercados de capitales eficientes toda la nueva información disponible pasaría a incorporarse al precio de la acción. Son por tanto estudios que miden los resultados de las fusiones y adquisiciones *ex-ante*.

⁷La traducción literal del término es estudios de eventos; como veremos posteriormente, el objetivo de dichos estudios son las variaciones en las cotizaciones de las acciones en un periodo de tiempo alrededor de un hecho o evento, en este caso, una fusión o adquisición.

⁸Los estudios varían en función del espacio del tiempo en el que se analizan las variaciones en las cotizaciones que va, desde dos días antes y después del evento hasta las variaciones en un margen temporal de un mes; También varían en cuanto al evento en sí. En este caso suele utilizarse la fecha del anuncio de la operación y en otros casos se introduce también la fecha de cancelación de la operación como fecha de final del evento. Además, los estudios de eventos suelen diferenciar los resultados, (1) para tomadores y tomados, (2) en función de que la operación haya tenido éxito o no, y (3) en función de que la aproximación a la operación sea a través de una fusión o de una oferta pública. JENSEN Y RUBACK (1983)

Los estudios desde un perspectiva estratégica y desde la economía industrial difieren de los anteriores en cuanto al momento de análisis. En este caso se suelen utilizar diversos índices de rentabilidad de las organizaciones en un periodo más largo, para así poder observar si las organizaciones que han participado en procesos de fusión o adquisición, mejoran su rentabilidad respecto a su situación previa y en comparación con el sector en el que operan o en comparación con otro grupo que resulte de interés. Son en ese sentido estudios ex-post.

En estos estudios la delimitación de la variable tiempo parece especialmente importante; así en aquellas fusiones y adquisiciones en las que los beneficios provengan de la obtención de sinergias, que exijan la integración completa de las organizaciones implicadas, será necesario que transcurra el tiempo suficiente para que dichas sinergias se puedan materializar; Es evidente que las sinergias financieras serán obtenidas en más corto plazo que aquellas sinergias de carácter operativo que exijan la remodelación, transferencia, integración... de los activos de las empresas. Así por ejemplo KITCHING (1967) señala que los resultados de las fusiones no pueden ser conocidos al menos hasta dos años después de la misma y establece en su estudio un periodo de observación de las compañías estudiadas que va desde los 2 a los 7 años. El BBV por ejemplo no da por finalizado el proceso de fusión hasta cinco años después del anuncio de la fusión. El BCH a los dos años de la fusión sigue hablando de la realización de la misma como objetivo prioritario del año.

Entendemos, por tanto, que la delimitación de la variable tiempo debería estar en función del objetivo de la fusión y que deberíamos esperar hasta que el valor planificado para dicha fusión haya podido ser creado y no sólo analizar las potencialidades de creación del mismo o la estimación que el mercado de capitales hace de dicha valoración.

Por último, queremos plantear que en este tipo de transacción, y más evidentemente, en el caso extremo de fusión de dos entidades cuya implementación suponga la integración total de las organizaciones implicadas, las empresas renuncian en parte a una mejora de su posición competitiva a corto plazo a cambio de una mejora en su posición a largo plazo. Como trataremos de desarrollar en los capítulos dedicados

al proceso de integración, entendemos, que esta necesidad de crear una nueva entidad implica tal esfuerzo para las organizaciones inmersas en el proyecto, que durante un periodo de tiempo deben direccionar todos sus esfuerzos hacia sí mismas para a largo plazo poder hacer frente a las nuevas oportunidades y amenazas del entorno. No sería descartable que durante ese periodo de tiempo los resultados de las organizaciones se viesen afectados.

Es de destacar la falta de asimilación de las aportaciones realizadas desde los diferentes campos que estudian el fenómeno de las fusiones y adquisiciones. En ese sentido, las ciencias del comportamiento han defendido que no se puede hablar de la existencia de una fusión real, en el sentido de que existe una empresa con unidad de decisión y criterios homogéneos de funcionamiento, hasta transcurrido un periodo relativamente largo de tiempo tras la firma del acuerdo, sobre todo, en el caso de que sea necesaria una integración completa. Es a partir de este periodo de tiempo cuando habría que delimitar si la empresa ha obtenido sus objetivos y por tanto, si los resultados de la misma son los esperados o no. Dichas aportaciones, sin embargo, no parecen haber sido recogidas por aquellos que analizan el resultado de las fusiones y adquisiciones bien desde la perspectiva de los mercados de capitales, desde la economía industrial o desde la perspectiva estratégica.

El predominio de los estudios financieros es aplastante a pesar de los problemas expuestos; la explicación queda perfectamente plasmada en las siguientes reflexiones de CAVES (1989;pág.151) "la evaluación de los efectos de las fusiones corporativas sobre la performance del mercado es probablemente la línea más antigua de investigación cuantitativa sistemática en organización industrial.... Sin embargo, esta línea fue víctima de una adquisición hostil en la pasada década por el área de finanzas, utilizando la metodología del exceso o de los retornos anormales del mercado de capitales para determinar el valor y (por inferencia) el efecto de las fusiones y adquisiciones. Esta técnica era una innovación genuina -teóricamente bien asentada, barata de ejecutar y capaz de evadir el problema de mantener todos los demás factores constantes, que plagan los estudios ex-post de los efectos de las fusiones. Un mejor producto, disponible a menor precio, naturalmente copó el mercado intelectual" y

continua CAVES (1989;pág.152) "pero los especialistas financieros implacablemente equipados para determinar el valor de mercado de las transacciones de los activos corporativos, se mostraron menos equipados para establecer por qué esos resultados son los que son".

Si el primer factor distorsionador era la variable tiempo, el segundo elemento distorsionador es a nuestro entender el concepto de éxito y fracaso utilizado.

Cabría hablar aquí de dos enfoques diferentes con los que la literatura se ha enfrentado al fenómeno de los resultados de las fusiones y adquisiciones:

-un primer enfoque sería el utilizado por aquellos que analizan el éxito de este tipo de estrategia desde un enfoque, digamos, externo a las empresas. Se utilizan en este caso criterios más o menos standarizados de valoración de empresas.

Incluiríamos dentro de este campo tanto los estudios desde la perspectiva de los mercados de capital, como los estudios desde la perspectiva estratégica y la economía industrial.

Los resultados desde la perspectiva del mercado de capitales parecen evidenciar que este tipo de transacción genera ganancias para los accionistas de la empresa tomada pero no, para los de la empresa tomadora. Plantean generalmente, que por tanto generan riqueza. Una síntesis de los estudios más importantes en el área financiera puede encontrarse en JENSEN Y RUBACK (1983)

Como plantea CAVES (1989;pág.151-152) "la evidencia de los estudios de eventos sobre la eficiencia de las fusiones es tan extensiva y consistente, que resulta suficiente un breve resumen. Las adquisiciones siempre implican una importante ganancia para los accionistas de la compañía tomada sobre el valor de mercado que tendría dicha compañía si se mantuviese libre.... El retorno medio para la empresa compradora es menos claro. Algunos estudios han obtenido pequeñas, pero estadísticamente significativas, ganancias, otros, pequeñas pérdidas. Parece seguro concluir que los accionistas de la compradora

aproximadamente salen sin ganar o perder. De hecho han ido haciéndolo peor y peor a lo largo del tiempo" o como plantean JENSEN Y RUBACK (1983; pág.8) numerosos estudios estiman "que las firmas tomadas en adquisiciones que llegan a realizarse, experimentan cambios anormales en el precio de capital, significativos estadísticamente, de un 20% en las fusiones y un 30% en las ofertas de adquisición. Las firmas compradoras realizan ganancias anormales estadísticamente significativas de un 4% en las ofertas públicas y de un 0% en las fusiones". Por tanto, mientras que los estudios sobre las empresas tomadas ofrecen ganancias significativas, en el caso de las empresas tomadoras los resultados son menos alentadores. Algunos estudios ofrecen pequeñas pero significativas ganancias, otros efectos nulos y otros pequeñas pérdidas. JENSEN Y RUBACK (1983), aunque plantean la necesidad de mayor evidencia empírica, apuntan a que esta situación puede ser que se explique, porque en el caso de las compañías tomadoras, el mercado reaccione, no para cada una de las adquisiciones, sino cuando se anuncia o se conoce la existencia de un programa de adquisiciones de empresas.

En cuanto a si existen ganancias globales de las adquisiciones, JENSEN Y RUBACK (1983) consideran que no es posible determinarlo a priori ya que aunque las ganancias de las empresas tomadas son significativamente positivas, al ser normalmente las compañías tomadas relativamente menores a las empresas tomadoras, las pequeñas pérdidas de estas últimas, pueden exceder en valor absoluto a las ganancias de las tomadas. Ahora bien, de los estudios que analizan, concluyen que la evidencia empírica indica un incremento en el valor de mercado de los activos de las empresas combinadas. Es decir, que las fusiones y adquisiciones crean valor.

Los resultados desde la economía industrial y desde la perspectiva estratégica son más desalentadores y plantean que la performance de las empresas fusionadas es inferior al de las no, o empeora respecto a la situación anterior a la fusión.(MUELLER (1977); PORTER (1987); RAVENSCRAFT Y SCHERER (1989)). Así MUELLER (1977; pág.378) afirma: "la literatura empírica sobre la que se centra este estudio, dibuja un escenario sorprendentemente consistente. Sean

cuales sean los objetivos declarados o no declarados de los directivos, las fusiones que han consumado, no han generado de media beneficios extra para las firmas adquirentes, no han resultado en un incremento de eficiencia económica" o en la misma línea, RAVENSCRAFT Y SCHERER (1989; pág.115) plantean: "Siete u ocho años como media después de la fusión, la rentabilidad de las unidades adquiridas ha declinado bruscamente en relación a los niveles pre-fusión" y más adelante plantean "la explicación para este declive en el beneficio de las unidades adquiridas debe ser la pérdida de control debido a estructuras organizacionales más complejas y a la reducción de competencia directiva y/o motivación. La explicación de pérdida de control es consistente con la alta incidencia de desinversión tras la adquisición y la tendencia de las unidades vendidas a tener resultados operativos negativos en el año antes de ser desinvertidas."

Estos resultados han dado lugar a todo un conjunto de estudios que son básicamente de dos tipos: (1) un primer grupo de estudios trata de clarificar qué motivos existen tras la elección de esta opción, dado que algunos de los resultados parecen rebatir la hipótesis de maximización de los intereses de los accionistas. Una buena síntesis de los motivos de las fusiones y adquisiciones puede encontrarse en BECKENSTEIN (1979); STEINER (1975); TRAUTWEIN (1990)); los motivos de las fusiones y adquisiciones serán analizados en el epígrafe siguiente. (2) una segunda línea de trabajo que trata de delimitar qué variables pueden influir en estos resultados; en este área encontramos a su vez dos tipos de factores explicativos; un primer grupo de factores, analizados principalmente por la perspectiva financiera, que trataría de encontrar qué características de la transacción están asociadas con un mayor nivel de éxito; se analizan en este caso, la existencia de ofertas previas, el tipo de transacción (adquisición frente a una oferta pública), el tipo de pago,....; el segundo grupo de factores ha sido analizado especialmente por la perspectiva estratégica y hace referencia principalmente al ajuste estratégico entre las compañías implicadas en los procesos, como factores explicativos de los resultados de estas operaciones; se

analizan por tanto las fusiones y adquisiciones en función de su objetivo estratégico, del sector industrial, del ajuste estratégico o/y organizativo entre las compañías implicadas... (FOWLER Y SCHMIDT (1989); KUSEWITT(1985); PORTER (1987); SHELTON (1988)). El análisis de las aportaciones a el ajuste estratégico, será analizado en el capítulo segundo.

Como resumen de estas aportaciones, BALLARÍN, CANALS Y FERNÁNDEZ (1994; pág.71) llegan a las siguientes conclusiones sobre la evidencia empírica de los resultados de las fusiones y adquisiciones:

"a) la rentabilidad extraordinaria para los accionistas de las empresas adquiridas es positiva y, en algunas ocasiones, muy alta.

b) la rentabilidad extraordinaria para los accionistas de la empresa compradora ha ido disminuyendo en el tiempo hasta hacerse negativa durante la década de los ochenta.

c) la fuente de rendimientos extraordinarios para los accionistas de las empresas adquiridas no es clara y, en general, no se debe a una mera redistribución de rentas entre los trabajadores, directivos u obligacionistas hacia los accionistas de las empresas adquiridas.

d) los efectos de las fusiones y adquisiciones sobre la rentabilidad posterior de las empresas, tanto compradoras como adquiridas, no es claro y la evidencia se inclina hacia un descenso de dicha rentabilidad, debido a los problemas que presenta la gestión de una unidad empresarial mayor y al exceso de valoración de las empresas adquiridas."

-Un segundo enfoque, que denominaremos interno a la organización, es el utilizado por aquellos que consideran el fracaso, no desde un punto de vista externo a la empresa, sino desde el punto de vista de que es la propia firma implicada en el proceso de fusión o de adquisición la que considera que dicha estrategia no ha obtenido los resultados esperados o expresado de otra forma, consideran que los beneficios esperados de dicha decisión no han sido realizados en el plazo y con el coste esperado.

La literatura en este campo suele estar basada en entrevistas a directivos de las organizaciones implicadas (FULMER Y GILKEY (1990); HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1987); KITCHING (1965)). Tampoco en este caso existe una evidencia concluyente sobre la bondad o no de este tipo de estrategia, pero en general los resultados obtenidos son poco esperanzadores para estas operaciones.

El fracaso según estos estudios, puede provenir bien de que aunque la fusión o adquisición haya cumplido sus objetivos, éstos estuvieran incorrectamente diseñados o insuficientemente claros, o bien de que la fusión o adquisición sea incapaz de ser gestionada para cumplir los objetivos previamente apuntados. El primero de los fallos ha sido tratado por la perspectiva estratégica, el segundo de ellos ha recibido atención fundamentalmente desde la literatura sobre comportamiento organizacional.

Por ejemplo, el estudio de HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1987) define el éxito o fracaso en función de las respuestas que comprador y vendedor dan a cinco índices:

- ¿Fue la adquisición un éxito desde una perspectiva de negocio?
- ¿Se manejó exitosamente la implementación?
- ¿Está el negocio adquirido en una mejor situación que antes de la operación?
- ¿Tiene el negocio adquirido mejores perspectivas que antes de la operación?
- Con los beneficios de la visión posterior, ¿Lo haría de nuevo?

A partir de estas preguntas obtiene los siguientes resultados:

Gráfico n° 1.6 - Valoración global agregada de compradores y vendedores sobre la adquisición expresada como porcentajes sobre el total de la muestra (N=80)

Muy exitosas	20%
Exitosas	35%
Ni si- Ni no	20%
Fracasos	17%
Muy Fracasos	8%

Fuente: HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1987; pág. 62)

Es sin embargo significativo el que en la mayoría de estos estudios internos no exista un criterio previo por parte del autor sobre lo que organizacionalmente se concibe como éxito o fracaso. Es decir entendemos que la existencia de dificultades en la implementación de este tipo de estrategia es una característica inherente a casi todas las adquisiciones y fusiones, pero estas dificultades no tienen porque ser negativas en sí mismas, aunque generen una situación organizacional conflictiva, siempre y cuando ello sea la vía diseñada por la organización para obtener sus objetivos.

Por ejemplo, la rotación directiva tras una fusión o adquisición es un índice utilizado por algunos estudios para definir el grado de conflicto y dificultad de implementación de esta estrategia y sin embargo, y a nuestro entender, dicho índice sólo tiene sentido si se relaciona con el objetivo estratégico de la adquisición; así y en el caso de que uno de los objetivos fuese la adquisición de habilidades directivas, la ausencia de compromiso de los directivos de la empresa tomada, o su marcha a empresas competidoras, puede poner en tela de juicio la creación de valor planificada; sin embargo, si nos encontramos ante un salvamento financiero en el que la empresa adquirida ha llegado a dicha situación como consecuencia de una gestión errónea de los recursos empresariales, es improbable, e incluso inadecuado, que no exista un alto número de directivos que salgan de la organización. Lo mismo cabe esperar en las fusiones o adquisiciones horizontales en las que se pretende una

integración total y en las que, por tanto, y a nivel directivo, cabe esperar la existencia de importantes duplicidades.

Por ello entendemos que los índices organizacionales utilizados para medir la bondad o no de este tipo de estrategia deben estar supeditados, o referenciados, al objetivo estratégico elegido por la organización.

Esta dificultad de definir qué se entiende por éxito o fracaso es planteada por BUONO Y BOWDITCH (1989;pág.8) al afirmar "Debemos matizar que el éxito tiene un componente cuantitativo y cualitativo y no existe acuerdo en qué es una fusión y adquisición exitosa o no. Uno de los problemas es además la cantidad de grupos diferentes envueltos en el proceso (accionistas de una compañía y otra, trabajadores...). Además las mediciones basadas en la tasa de retorno del capital o las cuotas de mercados, tienen el problema de centrarse en un único aspecto de la performance organizacional, que el significado de cada medida varía en cada industria y contexto estratégico, y que existen problemas de medición".

El último elemento a nuestro entender distorsionador y relacionado con los anteriores, es que no existe en la literatura un acuerdo claro sobre el objetivo de este tipo de estrategia; incluso se duda sobre que los objetivos explícitos de la misma sean los únicos o incluso los reales. Desconocer dichos objetivos dificulta definir el concepto de éxito o fracaso.

Así, por ejemplo, la mayor parte de la literatura americana e inglesa acepta que el éxito es función de la maximización de riqueza para los accionistas; desde esta perspectiva, es el mercado de capitales el que define la creación o no de riqueza en estas transacciones, concluyendo la mayor parte de estudios que este tipo de estrategia genera rentabilidad para los accionistas de la empresa tomada siendo prácticamente nula su rentabilidad para los de la empresa tomadora.

Sin embargo en otros países como Japón, Suiza ó Alemania la valoración de esta estrategia debe tener en consideración las consecuencias de la misma para otros

grupos de interés distintos a los de los accionistas. Así, la bondad o no de esta estrategia no depende en exclusiva del equilibrio pérdida-ganancia que exista entre los diversos accionistas implicados, sino que incluye en su consideración las repercusiones sobre otros grupos cuyos intereses se ven afectado por las fusiones y adquisiciones, como serían las repercusiones sobre el empleo, sobre la comunidad local implicada, sobre la competencia... HASPELAGH Y JEMISON (1991b)

Como plantean KRÜGER Y MÜLLER-STEWENS (1994; pág.52) "la psicología de este mercado (en referencia al mercado alemán⁹) es totalmente diferente del negocio de fusiones y adquisiciones en los EEUU o Gran Bretaña. Esto es debido principalmente a una actitud diferente del empresario hacia su compañía. El empresario alemán es todavía mucho más como un "patriarca" hacia su compañía (¡Optimizar el interés de los diversos grupos de influencia¹⁰!) que como un inversor calculador (¡Maximizar el valor de los accionistas!)"

En consecuencia, en los países en donde el concepto de responsabilidad social de la empresa se encuentra más desarrollado, no resulta apropiado, e incluso aceptable, analizar la conveniencia o no de este tipo de estrategia de empresa atendiendo en exclusiva, o principalmente, a uno de los grupos de interés implicados: los accionistas.

A nuestro entender, al menos, tres grandes preguntas permanecen sin contestar de este breve análisis de la literatura que estudia los resultados de las fusiones y adquisiciones:

-por un lado resulta chocante la discrepancia existente entre los numerosos estudios ex-ante y ex-post. Es decir, permanece sin explicar por qué según los mercados de capitales se producen ganancias para los accionistas de las empresas tomadas y beneficios nulos, levemente positivos o negativos en función del estudio, para las empresas compradoras y por otro lado, las diferentes medidas de performance de dichas organizaciones no obtienen resultados que confirmen una mejora en dichas organizaciones.

⁹La aclaración entre paréntesis es nuestra

¹⁰El término utilizado en inglés es el de stakeholders.

-en segundo lugar, ¿Cómo se explica que los accionistas de la empresa compradora decidan participar en estos procesos? Ni desde las perspectiva de los mercados de capitales, ni desde la perspectiva de la economía industrial, ni desde la perspectiva estratégica, parecen obtener nada positivo de este tipo de operaciones.

-en tercer lugar queda sin aclarar, si en global las fusiones y adquisiciones generan riqueza. Como plantea CAVES (1989) aunque los estudios financieros concluyen que al generar importantes ganancias para los accionistas de la empresa tomada y resultados prácticamente nulos para los de la empresa tomadora, sí que generan riqueza, la realidad es que al ser las empresas compradoras generalmente mucho mayores que las empresas adquiridas, no tienen porque haber necesariamente ganancias.

Para finalizar esta exposición queremos resaltar que el presente trabajo no se plantea como objetivo el definir el éxito o fracaso y el grado en que éste es obtenido ni en términos financieros, ni en términos estratégicos, ni en términos organizacionales. Creemos más conveniente partir de la tesis aceptada por los tres enfoques arriba enumerados de que las fusiones y adquisiciones son estrategias con un alto nivel de riesgo asociado y mediante las cuales es difícil alcanzar los objetivos. Nuestro interés es más bien tratar de encontrar que elementos pueden ayudar a que un mayor número de dichas fusiones y adquisiciones alcancen sus objetivos. Es decir nuestro interés no reside en saber cuántas organizaciones fracasan o son exitosas, sino en delimitar qué decisiones, factores, o variables hacen que determinadas adquisiciones sean un éxito y otras no.

1.3 - LAS PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

1.3.1 Clasificación de las aportaciones

En el epígrafe anterior tratábamos de dar una visión de la heterogeneidad presente en la literatura a la hora de valorar el éxito o fracaso de las fusiones y adquisiciones de empresas como una de las razones que nos llevan a la realización del presente trabajo. La heterogeneidad puesta de manifiesto no sólo afecta a este tema sino a cada uno de los aspectos de las fusiones y adquisiciones que han sido estudiados por la literatura. Estimamos por ello conveniente realizar una aproximación a las diversas aportaciones que nos permita delimitar los objetivos, perspectiva y metodología a desarrollar.

La literatura existente sobre fusiones y adquisiciones es muy extensa y variada. Los objetivos, las perspectivas, presunciones y metodología consecuentemente utilizada implica a la vez una riqueza importante al abordar el tema y una dificultad inherente de posicionar y asimilar las diferentes aportaciones. Por ello creemos importante antes de iniciar el objeto del presente estudio realizar un breve repaso de las corrientes principales.

La primera dificultad que nos encontramos reside en el criterio a utilizar a la hora de clasificar dichas aportaciones, ya que éstas divergen no sólo en la temática que abordan sino también en la perspectiva desde la cual lo hacen, en la metodología utilizada, el objetivo del estudio y el enfoque temporal, entre otros.

Así SALK (1990) ofrece una clasificación en función de dos criterios, el nivel de análisis y el horizonte temporal. Para el autor los estudios estarían clasificados en macroorganizativos y estratégicos, microfenómenos, estudios ex-ante y post-hoc .

Dentro de los temas ex-ante macro los principales problemas trabajados por la

literatura han sido los contextos institucionales de las actividades de fusiones y adquisiciones relacionado con diferencias legales, industriales, organizativas y culturales, temas sobre fusión de culturas corporativas o nacionales, y sobre la intención o metas estratégicas de este tipo de transacción.

En la perspectiva ex-ante micro se plantean cuestiones sobre la identidad y lealtad de los individuos, sobre el atractivo de las fusiones y adquisiciones para los miembros de una organización y sobre los procesos personales, interpersonales y entre grupo, de creación de confianza.

En los temas post-hoc micro destacarían las cuestiones sobre el coste humano de la post-fusión y de las posibilidades organizativas de integración y dirección de los recursos humanos.

Los temas sobre resultados de las fusiones y adquisiciones y las formas de medición de las mismas se incluirían dentro del campo del nivel de análisis macro y post-hoc.

HUNT (1991) se plantea las diferentes aportaciones en función del campo académico desde el cual se hace la aportación; en ese sentido distingue las aportaciones en cuatro bloques: las realizadas por los economistas, las llevadas a cabo por estrategias corporativas, las aportadas por los especialistas financieros y, los estudios desarrollados desde las ciencias del comportamiento. Los primeros se han planteado principalmente el tratar de contrastar los motivos y consecuencias de las fusiones y adquisiciones desde la perspectiva económica. Temas sobre creación de riqueza, tamaño, poder y consecuencias para la concentración, son planteadas en este campo. También cabría incluir los estudios que tratan de determinar los aspectos que potencian la aparición en olas de mayor o menor actividad de este tipo de estrategia.

Los trabajos en el campo de los estrategias corporativas son para el autor más heterogéneos e irían desde el énfasis en el ajuste estratégico y la visión del proceso global, hasta una extensa literatura sobre consejos prácticos para adquirir con éxito.

Los especialistas financieros han tratado principalmente de plantearse la valoración que los mercados de capitales hacen de este tipo de estrategia y la existencia o no de ganancias en la misma y en su caso para quién son las ganancias.

Para finalizar, desde las ciencias del comportamiento el foco de atención suele ser el análisis de los conflictos en la integración, centrados sobre diversos aspectos del individuo, del grupo o de la cultura de la organización. También aquí es extensa la literatura sobre consejos prácticos de manejo de las adquisiciones.

Siguiendo a HASPELAGH Y JEMISON (1991b) optamos por delimitar cuatro perspectivas desde las cuales las fusiones y adquisiciones han sido estudiados. Cada una de ellas se ha centrado como veremos en una problemática distinta con objetivos, presunciones y metodologías diferenciadas. Dichas perspectivas serían: la perspectiva de los mercados de capitales, la perspectiva estratégica, la perspectiva del comportamiento organizacional y la perspectiva del proceso.

La primera perspectiva se plantea como cuestión central si existe creación de valor en las fusiones y adquisiciones, y en su caso para quién. La segunda, suele centrar su atención en el análisis del ajuste estratégico, en el objetivo estratégico de la fusión o adquisición, sobre todo en lo que hace referencia a la diferencia de comportamiento de esta estrategia en función de lo relacionado o no de los negocios. La tercera perspectiva tiene como núcleo de investigación las repercusiones que sobre el individuo tiene esta estrategia, así como el análisis de los problemas asociados con el ajuste organizativo y cultural. La perspectiva de proceso se encuentra menos desarrollada y será el enfoque seguido en el presente trabajo. Por último cabría introducir una quinta corriente, la corriente desarrollada desde la economía industrial que se plantea en cierta medida una problemática similar a la de los economistas financieros pero desde objetivos, hipótesis y metodología diferentes. Su principal interés reside en conocer y contrastar los motivos de esta alternativa estratégica y sus efectos sobre las organizaciones implicadas y sobre la economía, consecuencia de ello son las recomendaciones hacia la política económica y hacia la legislación en materia de fusiones.

Vamos pues a analizar las principales aportaciones de estas perspectivas o enfoques.

1.3.2 El enfoque de los mercados de capital o enfoque financiero

El enfoque financiero se centra en conocer las ganancias netas obtenidas a través de una fusión o adquisición. Parten de que el precio de mercado de una empresa refleja una estimación objetiva de toda la información públicamente disponible sobre los flujos de caja futuros de la organización y sobre su riesgo. Los resultados de estos estudios concluyen que las adquisiciones en términos medios no crean valor para los accionistas de la empresa adquirente. Los mismos estudios, sin embargo, revelan que generan en términos medios un premio significativo a los accionistas de la empresa tomada.

Así JENSEN (1984; pág.112) manifiesta: "Los accionistas de la empresa tomada ganan un 30% en ofertas de adquisición y un 20% en las fusiones. Los de la empresa tomadora ganan un 4% en las ofertas de adquisición y un 0% en las fusiones".

La investigación de los economistas financieros aparece resumida en JENSEN Y RUBACK (1983) : sus resultados sugieren que los accionistas de la empresa tomadora no se benefician o se benefician marginalmente, mientras que los accionistas de la empresa tomada obtienen sustanciosos retornos anormales.

La metodología utilizada por los economistas financieros se basa en el estudio de las variaciones del precio de las acciones en un corto período alrededor del anuncio de fusión. La racionalidad para centrarse en ese período, proviene de la hipótesis de los mercados de capitales eficientes. Es decir, estos estudios parten de la hipótesis de que el valor presente de los beneficios esperados se incorpora al precio de las compañías una vez se conoce que se va a realizar la adquisición. No consideran necesario esperar a que la adquisición sea consumada o realmente integrada.

Otra área de estudio de los economistas financieros ha sido las fuentes de ganancias de las adquisiciones. Si las ganancias de una parte suponen pérdidas para la otra, no se podría afirmar que las adquisiciones, al reasignar recursos, crean riqueza.

Los resultados aportados previamente, y apoyados por la literatura en este área, sugieren que dado que la ganancia media de los accionistas de la empresa tomada es significativa, y que en el caso de la empresa tomadora es prácticamente nula, sí que generan riqueza. Como veremos posteriormente los resultados desde la economía industrial son más desesperanzadores.

La aplicación de la perspectiva de los mercados de capitales para propósitos estratégicos tiene según HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.298) principalmente dos problemas : "la primera es que presunciones importantes del modelo, no reflejan la realidad del mundo directivo y la segunda es la concepción de organización que esta perspectiva implica" y continua "La eficiencia del mercado asume que los accionistas pueden entender la forma en que la estrategia de la empresa va a evolucionar y por tanto valorar la empresa de acuerdo con sus preferencias de riesgo para esa estrategia. Ello contradice una buena parte de lo que nosotros conocemos sobre la estrategia, sobre como la misma se desarrolla y como evoluciona. Estudios recientes sugieren que la estrategia no es un proceso determinista y predecible, sino que es un conjunto de decisiones en evolución sobre cómo una empresa va a relacionarse con su entorno. Pero incluso si aceptásemos que es totalmente predecible, muchas de las decisiones directivas sobre cómo la firma va a relacionarse con su entorno, son privativas. Revelarlas a la comunidad inversora debilitaría la posición competitiva de la empresa. Además de asumir que la estrategia de una empresa es predecible, la perspectiva de los mercados de capitales asume que se pueden predecir las corrientes de fondos probables asociadas a una adquisición.... Por último la corriente del mercado de capitales asume una eficiencia interna mayor de la existente en el mundo directivo. En particular, la presunción de que los directivos y empleados actúan consistentemente en interés de los accionistas, contradice una poderosa corriente de investigación que apunta la existencia de muchos otros motivos para el comportamiento directivo que no son la maximización de la riqueza de los accionistas".

A nuestro entender los resultados de esta corriente, plantean una importante contradicción. Si las fusiones y adquisiciones no crean riqueza para los accionistas de

la empresa tomadora que es la que participa en el procesos de una forma activa. ¿Cómo explicar que el mercado no haya reaccionado a estos resultados disminuyendo el volumen de actividad y que por el contrario siga creciendo?

Algunos autores plantean que los directivos sobrevaloran su capacidad de crear valor. Sin embargo resulta difícil aceptar que sistemáticamente la dirección de empresas que se muestra eficiente en otros campos de actuación, no lo es, en este tipo de estrategia. Más bien pensamos que la razón se encuentra en un plazo inadecuado para analizar los resultados de este tipo de estrategia y que, si en términos medios, se obtienen dichos resultados, ello implica que existen organizaciones que son capaces de fusionarse o adquirir con éxito y por tanto nuestro interés es desarrollar las claves para entender estas diferencias de comportamiento.

El uso de esta perspectiva para valorar la calidad de una decisión de adquisición ha sido ampliamente aceptado en EEUU y Reino Unido . Una comparación con otros entornos directivos (Japón, Alemania, Suiza) sugiere que los equipos de dirección son más contrarios a utilizar esta forma de medida, que esta ligada a la performance a corto plazo. Los sistemas de medición y recompensa directivos tienden a estar más centrados en este grupo en la performance a largo plazo y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos a lo largo del tiempo. HASPELAGH Y JEMISON (1991b)

Como señalan BALLARIN,CANALS Y FERNANDEZ (1994; pág.29) "Es cierto que los directivos tiene que preocuparse de la remuneración que ofrecen a sus accionistas, entre otras razones, por justicia -contribuyen a la empresa con su capital- y por eficacia -si no se les remunerará adecuadamente, el capital se invertiría en otra parte.

Pero de aquí a decir que éste es el único compromiso de los directivos media un abismo. Muchos directivos procuran preocuparse de todos los agentes que intervienen en la empresa, empezando por los trabajadores y accionistas y acabando por los proveedores, clientes, comunidad local y gobierno"

1.3.3 El enfoque estratégico

Frente a la corriente anterior cuyo interés principal es la eficiencia de las adquisiciones en la economía, la perspectiva estratégica esta interesada en el impacto en cada firma. Dentro de esta perspectiva cabe distinguir dos bloques temáticos, el primero trata de relacionar los resultados de esta estrategia con el tipo de adquisición realizado, el segundo trata de definir conceptos de análisis estratégico y ajuste que permitan mejorar la performance de las mismas HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

Es decir el interés de esta perspectiva no es saber si las adquisiciones o fusiones, en términos generales, generan ganancias o no lo hacen, y en su caso para quién, sino entender el por qué de esos resultados. Es decir su objeto de estudio son las estrategias desarrolladas por las empresas y su objetivo consiste en delimitar bajo qué condiciones y qué factores, dichas estrategias son efectivas o no.

A diferencia de los estudios desarrollados desde una perspectiva financiera, el éxito o fracaso no se analiza exclusivamente en función de la respuesta del mercado de capitales a este tipo de estrategia, sino que en general el resultado de esta estrategia se mide en función de un conjunto de ratios financiero-contables que tratarían de plasmar la performance de las organizaciones implicadas en estas operaciones unida en ocasiones al número de desinversiones realizadas por las organizaciones. PORTER (1987)

Para los autores de esta perspectiva las variables que parecen estar relacionadas positivamente con la performance incluyen el tamaño relativo, la cuota de mercado, la rentabilidad pre-adquisición, el crecimiento pre-adquisición y la experiencia pre-adquisición (ej. FOWLER Y SCHMIDT (1989); KITCHING (1967); KUSSEWITT (1985)). Sin embargo el tema que ha recibido mayor atención ha sido el grado de relación entre las compañías. Los antecedentes al estudio de las adquisiciones en función de su grado de relación se encuentra en la literatura sobre diversificación.

En el capítulo 2 del presente trabajo nos detendremos a analizar los resultados obtenidos por este tipo de estudios.

Respecto a esta corriente HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.302) plantea la siguiente crítica: "Sin embargo el elemento más pervasivo para nosotros, es la ecuación implícita en la literatura de performance estratégico sobre adquisiciones, entre grado de relación e interdependencia manejada. Hemos argumentado en otros sitios que el grado de relación ofrece un indicador ex-ante de las fuentes potenciales de creación de valor, pero no determina la naturaleza, alcance y probabilidad de la creación de valor actual. Dar las sinergias en las relacionadas por garantizadas es síntoma de una debilidad mayor de la escuela estratégica: su desproporcionado énfasis en la tarea estratégica dejando de lado los impedimentos prácticos a la creación de valor como son, la fricción interpersonal, interorganizacional e intercultural."

Desde nuestra perspectiva, sin embargo, creemos que dicha calificación no puede hacerse extensiva a toda el enfoque estratégico; muy por el contrario la Dirección Estratégica pone un énfasis importante no sólo en la formulación de la estrategia sino también en la implementación de la misma. No es menos cierto que una parte importante de la literatura en este campo antepone el ajuste estratégico a la necesidad de cualquier otro tipo de ajuste, dejando al margen tanto la consideración de factores sociales, políticos y culturales, como un adecuado énfasis en la puesta en funcionamiento de este tipo de estrategia. Son en ese sentido análisis pre-adquisición.

Otro conjunto de autores se han planteado las dificultades de la implantación a través, bien de una mejora de los procesos de análisis y planificación pre-adquisición, como de una mejora en la planificación post-adquisición. Central a esta perspectiva es la división de el proceso de adquisición en un conjunto de etapas. Una de las mayores contribuciones en este campo es el estudio de SALTER Y WEINHOLD (1979) por su desarrollo de la toma de decisiones de adquisición conjugando las aportaciones desde la teoría de finanzas al análisis estratégico de creación de valor en función de los objetivos perseguidos con este tipo de asociación.

En los últimos años una corriente importante dentro de esta perspectiva es aquella que analiza las fusiones y adquisiciones dentro del campo más amplio de otras

formas de cooperación empresarial. Desde esta línea se trata de analizar las fusiones dentro de un continuum de colaboración en el que cabrían distintos grados de cooperación. Ello se debe en parte, a que opciones como las alianzas estratégicas permiten obtener en determinadas situaciones los mismos objetivos que los esperados de una fusión, sin tener que plantearse mucha de su problemática MENGUZZATO Y RENAU (1991)

1.3.4 El enfoque del comportamiento organizacional

La literatura en este área se centra en el impacto de las adquisiciones sobre los individuos y sobre el grupo (BUONO Y BOWDITCH (1989); LEIGHTON Y TOD (1969); LEVINSON (1970); PRITCHETT (1985); SCHEWEIGER et al (1990)) y sobre los problemas culturales asociados a las fusiones y adquisiciones. (DAVIS (1968); MAGNET (1990); WALTER (1985))

Como consecuencia de los problemas que las fusiones y adquisiciones generan tanto para el individuo como para el grupo así como de los derivados de la incompatibilidad cultural se han desarrollado muchos de dichos estudios desde una perspectiva del cambio en las organizaciones. (SEARBY (1969); VANSINA (1991))

Gran parte de la literatura en este caso utiliza como metodología el análisis longitudinal de casos de empresas involucradas en los procesos de fusión y adquisición para poner de manifiesto los problemas organizacionales derivados de las mismas.

A pesar de que esta literatura ofrece un contrapeso importante a la desarrollada desde el área financiera y estratégica, se suelen situar en el extremo contrario, dejando de lado los elementos estratégicos y financieros y analizando los elementos de integración desde la aceptación individual de la nueva situación. Quizás esa sea la causa de que en muchos de los casos no exista una referencia clara, tal y como planteábamos en el epígrafe anterior, de lo que se entiende por éxito y fracaso. Es decir analiza los conflictos organizacionales pero no en referencia a lo que debería ser, sino que

simplemente constata su existencia.

La literatura en este campo se plantea el impacto de las fusiones y adquisiciones sobre los recursos humanos haciendo énfasis en sus consecuencias: stress, ansiedad, pérdida de credibilidad y de compromiso, y buscando herramientas organizativas que disminuyan estos problemas. Otro de los temas abordados desde esta corriente es la necesidad de ajuste cultural como condición necesaria para el éxito de este tipo de asociación, y consecuentemente, las vías y posibilidades de cambio cultural.

1.3.5 El enfoque de proceso

Es la más reciente de las corrientes. Históricamente los resultados de las adquisiciones se han analizado como un resultado de la obtención del adecuado ajuste estratégico o/y organizacional. La perspectiva de proceso retiene la importancia que los elementos de ajuste organizativo y estratégico tienen, pero añade la consideración de como aspectos del proceso de toma de decisión y de integración pueden afectar el resultado final.

Dado que el presente trabajo pretende ser desarrollado desde dicha perspectiva no nos extendemos en la misma, ya que será analizada con detalle en el capítulo siguiente.

1.4 - LOS MOTIVOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

1.4.1 Introducción

Una vez expuestas las diversas corrientes desde las cuales se han realizado importantes aportaciones al conocimiento de las fusiones y adquisiciones consideramos que resulta necesario abordar uno de los campos que mayor literatura y contraste empírico ha recibido. Se trata de abordar el tema de los motivos y causas de las fusiones y adquisiciones.

Los motivos estudiados para explicar el por qué de las fusiones suelen ser englobados en dos grandes categorías MUELLER (1977): (1) aquellos que parten de la hipótesis de que las fusiones tratan de maximizar la riqueza de los accionistas (teorías neoclásicas) y por otro lado (2) aquellos que consideran que la evidencia no demuestra la existencia de maximización de la riqueza para los accionistas y se plantean consecuentemente motivaciones diversas. Principalmente, que los directivos maximizan sus propios intereses y no los de los accionistas (teorías directivistas).

La maximización de riqueza para los accionistas puede obtenerse por dos vías, el incremento en los retornos que obtiene la empresa combinada y que debe superar al de la suma de las dos organizaciones funcionando independientemente y/o la reducción del riesgo. HAWAWINI Y SWARY (1990); SALTER Y WEINHOLD (1979).

El que los retornos de la empresa combinada superen al de las dos organizaciones funcionando de forma separada es posible por diversas razones que dan lugar a las diversas hipótesis que la literatura trata de contrastar. Así por ejemplo RAVENSCRAFT Y SCHERER (1989) cita como motivos: el desplazar a los directivos ineficientes, obtención de economías de escala o de alcance, obtención de poder de monopolio o monopsonio, explotar oportunidades de reducción fiscal, obtener ventajas de negociación del mercado de capitales o construir imperios directivos.

La segunda vía de maximización de la riqueza de los accionistas vendría por la vía de reducción de riesgo, en este caso la hipótesis más trabajada es la de que este tipo de fusiones se realizan con el objetivo de diversificación.

La aparición de las diversas hipótesis explicativas es en muchos casos consecuencia del cambio en la lógica subyacente en las diversas olas de actividad; así las olas en las que predominaron las fusiones y adquisiciones horizontales generaron como hipótesis de motivación las relacionadas con el poder del mercado, la obtención de sinergias y el desplazamiento de los directivos ineficientes. Sin embargo la ola de los años 60 caracterizada principalmente por la aparición de conglomerados no parecía poder ser explicada por esas causas, lo que llevo al planteamiento de nuevas hipótesis a contrastar, como sería el caso de la búsqueda de una reducción del riesgo.

La ola de fusiones y adquisiciones conglomeradas llevó también a que algunos autores rechazaran la maximización de riqueza de los accionistas como motivo detrás de estas operaciones y al estudio de la hipótesis de maximización de la riqueza de los directivos como motivo de las fusiones y adquisiciones, a través principalmente de la maximización del crecimiento de las compañías. MUELLER(1977; 1969)

El estudio de TRAUTWEIN (1990) ofrece un esquema clarificador de los motivos de las fusiones y adquisiciones. Las teorías sobre los motivos de las fusiones y adquisiciones aparecerían recogidas en el siguiente gráfico:

Gráfico 1.7 - Teorías sobre los motivos de las fusiones

Las fusiones como decisión racional	Las fusiones benefician a los accionistas de la tomadora	Ganancias netas a través de sinergias	Teoría de la eficiencia
		Transferencia de riqueza de los consumidores	Teoría del monopolio
		Transferencia de riqueza de los accionistas de la tomada	Teoría del raider o del atacante
		Ganancias netas por información privada	Teoría de la valoración
Las fusiones benefician a los directivos		Teoría de la construcción de imperios	
Las fusiones como resultado de un proceso			Teoría del proceso
Las fusiones como fenómeno macroeconómico			Teoría de los disturbios

Fuente: TRAUTWEIN (1990; pág.284)

El primer nivel de clasificación diferenciaría entre aquellas teorías que explican los motivos de las fusiones y adquisiciones en función de las consecuencias de las mismas o no. Las fusiones como decisiones racionales se incluirían en el primer grupo, mientras que la teoría de proceso y la teoría de los disturbios económicos de Gort se incluirían en el segundo grupo. Pasamos pues a analizar brevemente cada uno de estos grupos.

1.4.2 Las fusiones y adquisiciones como decisiones racionales

Dentro de aquellos que analizan las fusiones y adquisiciones como una decisión racional cabría distinguir entre los que consideran que los motivos de las fusiones y adquisiciones se encuentran en que éstas benefician a sus accionistas y aquellos que consideran que estas operaciones benefician a los directivos de las empresas.

Por último, dentro de aquello que defienden que las fusiones y adquisiciones benefician a los accionistas cabe distinguir según cuál sea la fuente de ganancias para

los mismos. Pasamos a analizar brevemente las distintas teorías:

-La teoría de la eficiencia: los autores que defienden esta teoría consideran que las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo por las sinergias que cabe esperar en este tipo de operaciones. Las sinergias a las que aluden pueden ser de diverso tipo: operacionales, financieras o de transferencia de habilidades directivas. La obtención de sinergias es una de las razones más comúnmente citadas por los directivos como razones para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones.

La evidencia sobre la teoría de la eficiencia puede ser clasificada en tres grupos según TRAUTWEIN (1990). En el primer grupo estarían los ya desarrollados "event studies" de los que se deduce que las fusiones y adquisiciones son valoradas positivamente por los mercados de capital y que las ganancias de las mismas van a parar principalmente a los accionistas de las empresas tomadas. Un segundo tipo de estudios son aquellos que utilizan información sobre la performance de las compañías implicadas. En este área destaca el estudio de PORTER (1987) del que se deduce que las fusiones y adquisiciones son estrategias altamente arriesgadas y que las adquisiciones entre organizaciones relacionadas performan mejor que las realizadas entre organizaciones no relacionadas. También RAVENS CRAFT Y SCHERER (1989) encuentra que la performance de las compañías adquiridas cae respecto a la performance anterior a la fusión. El tercer grupo de estudios analizan específicamente los diferentes tipos de sinergias, cabe destacar en este área los estudios de CHATERJEE (1986); SETH (1990a;1990b); KITCHING (1967); SHELTON (1988).

Dentro de la teoría de la eficiencia, TRAUTWEIN (1990) incluye como una variante importante de la misma, la teoría sobre el mercado para el control corporativo. La teoría del mercado para el control corporativo tiene sus orígenes en MANNE(1965). Esta teoría parte de la consideración de que las fusiones y adquisiciones son una vía de control de los directivos ineficientes; de este modo cuando los directivos no son eficientes sus compañías estarían infravaloradas en el mercado ya que en manos de otros directivos podrían tener un mayor valor. Las operaciones hostiles sería una de las vías principales de

funcionamiento de este mercado para el control corporativo. Sin embargo los diversos estudios llevados a cabo para contrastar la validez de la teoría sobre el mercado para el control corporativo no son concluyentes. En especial los trabajos de WALSH Y ELLWOOD (1991); WALSH Y KOSNIK (1993) no obtienen una relación evidente entre la tasa de rotación directiva y la performance de las compañías adquiridas. Es decir, si las compañías son adquiridas porque bajo otra dirección tendrían un mayor valor, cabría esperar una tasa de rotación directiva tras la fusión, mayor en aquellas organizaciones con una baja performance respecto de aquellas que tenían una performance adecuada.

Desde otra perspectiva el estudio de RAVENSCRAFT Y SCHERER (1989) tampoco encuentra evidencia de este motivo, ya que considera que si el mercado para el control corporativo fuese un motivo cierto, las compañías adquiridas deberían caracterizarse por una baja performance previa a la adquisición. Por el contrario y como exponen RAVENSCRAFT Y SCHERER (1989; pág. 115) "Como media, las adquisiciones de empresas de EEUU de finales de los 60 y principios de los 70 exhibieron una selección hacia compañías extraordinariamente rentables, mayor cuanto más pequeña era la adquisición".

Como señala TRAUTWEIN (1990; pág.285) "En resumen, el récord de la teoría de la eficiencia es desfavorable. Parece que es consistente con los datos del mercado de capitales pero mucho menos con la performance actual de las empresas. Si uno considera el estamento financiero como más fidedigno que los precios de las acciones, entonces tiene que ser rechazada. Sin embargo si uno asume que el mercado de capitales es eficiente entonces la teoría puede sostenerse. Pero los adherentes a la eficiencia del mercado de capitales deberían explicar dónde esta la relación perdida entre la información pública de los estamentos financieros y la información pública incorporada al precio de las acciones".

-teoría del monopolio: esta teoría considera que las fusiones y adquisiciones se llevan a cabo para obtener poder de mercado. Se obtendría a través de las denominadas sinergias colusivas por CHATERJEE (1986) o interrelaciones de competidor de PORTER (1985).

A diferencia de las sinergias anteriores, las colusivas no suponen una mejora en la eficiencia sino una transferencia de riqueza de los consumidores a las empresas.

-teoría de la valoración: como afirma TRAUTWEIN (1990; pág.286) "esta teoría argumenta que las fusiones son planificadas y ejecutadas por directivos que tienen una mejor información que el mercado de capitales sobre el valor de la tomada"

-Teoría de los raiders: explica las fusiones como transferencia de la riqueza entre los accionistas de las empresas que participan.

-teoría de la construcción de imperios: la hipótesis en este caso es que las fusiones son llevadas a cabo, no para maximizar los intereses de los accionistas, sino para maximizar los intereses de los propios directivos. Uno de los principales defensores de esta teoría es MUELLER. En esta línea MUELLER (1969;pág.496) plantea: "Si las empresas maximizasen beneficios, las fusiones tendrían lugar sólo cuando produjeran algún incremento en el poder de mercado, cuando produjeran economías de escala directivas o tecnológicas o cuando los directivos de las compañías tomadoras poseyesen alguna intuición especial sobre las oportunidades de beneficios de la empresa adquirida que no tuviesen sus directivos o accionistas. Aunque estos efectos "sinérgicos" y perspicacia directiva, frecuentemente se dicen que están presentes en diferentes situaciones de fusión, su existencia con suficiente fuerza para garantizar los altos premios pagados por otras empresas, frecuentemente aparece poco convincente, cuando la fusión es entre empresas en industrias aparentemente no relacionadas o pobremente relacionadas. Esto es especialmente verdadero cuando , como frecuentemente ocurre, la firma adquirida es dejada operar como una división autónoma de la unidad mayor, operada por el mismo equipo directivo que la controlaba antes de la fusión". Concluye, que por tanto, las fusiones y adquisiciones conglomeradas no pueden ser explicadas sino es por la maximización de los intereses de los directivos. Dado que las recompensas que éstos reciben, parecen estar asociadas con el tamaño y el crecimiento de las compañías que dirigen, los directivos tendrían como objetivo el crecimiento.



1.4.3 Las fusiones y adquisiciones como proceso

La teoría del proceso se encuentra menos desarrollada que la anteriores. La idea es que las decisiones estratégicas no pueden ser vistas como elecciones racionales sino como resultados de procesos en los que juegan un papel fundamental la racionalidad limitada de los individuos, las rutinas organizacionales y el componente político de las organizaciones. Entre los autores que destacan en este área cabe destacar a JEMISON, SITKIN, HASPELAGH Y FARQUAHR.

1.4.4 La teoría de los disturbios económicos de Gort

Para el autor las olas de fusiones se explicarían por la existencia de disturbios económicos. Estos cambios económicos provocan discrepancias entre el valor de los activos de una empresa para sus directivos o accionistas principales y su valor para los externos. GORT (1969) cita tres tipos específicos de disturbios económicos: crecimiento rápido, cambio tecnológico, y cambios en los valores de los mercados de capitales. La preocupación en esta teoría no es explicar el por qué de cada una de las operaciones, sino los ratios de adquisición y fusión que han caracterizado en ciertas épocas la actividad económica general o la actividad de un determinado sector industrial.

La evidencia empírica no es concluyente respecto al dominio de ninguno de los motivos antes expuestos; ahora bien, el que los motivos sean unos u otros tiene implicaciones importantes no sólo para las empresas, sino para la economía en general, y por tanto, para la política económica. Es decir, si los motivos son la obtención de sinergias (no colusivas) o la existencia de un mercado para el control corporativo, las fusiones y adquisiciones mejorarían la eficiencia del mercado y por tanto, no tendría sentido la existencia de una legislación que dificultara la realización de este tipo de operaciones, ni a nivel estatal, ni a nivel comunitario.

Por el contrario, si los motivos detrás de este tipo de operaciones son

principalmente el aumento en el poder del mercado y la aparición de situaciones de monopolio, entonces dicha legislación tiene sentido, pues las fusiones y adquisiciones no implicarían una mayor eficiencia, sino un traslado de riqueza desde los consumidores a las empresas implicadas en el proceso.

Por todo ello el contrastar las hipótesis que descansan detrás de estas operaciones es importante, no sólo para las empresas en sí, sino para la competencia en general.

Ello explicaría también porque la política económica y legislativa no siempre ha dado, ni da, la misma respuesta ante este tipo de operaciones. Así por ejemplo en los últimos años en nuestro país, las autoridades gubernamentales han sido una de las fuerzas que ha propiciado y alentado las concentraciones empresariales en determinados sectores. Ejemplos claros serían el sector eléctrico, banca, cajas de ahorros, o seguros. Esta actitud de impulsar las fusiones y adquisiciones parece responde a que bajo un cambio en el mercado de referencia, (el mercado de referencia deja de ser nacional y pasa a ser el mercado comunitario), los efectos de concentración y de incremento del poder de mercado pasan a un segundo plano, adquiriendo una mayor relevancia la necesidad de una dimensión mínima para competir en ese nuevo mercado. Esta política impulsora de los procesos de concentración empresarial, no sólo se ha manifestado en las diversas declaraciones llevadas a cabo por las autoridades gubernamentales, sino también en la política fiscal, lo cual ha supuesto importantes bonificaciones fiscales para estas operaciones hasta el año 1992.

1.5 - LA DELIMITACIÓN DEL TEMA A ESTUDIAR

1-Este estudio pretende analizar las fusiones y adquisiciones desde una perspectiva directiva; pretendemos, por tanto, aportar un mayor entendimiento de las implicaciones directivas asociadas a esta opción estratégica; con ello queremos aportar cierta clarificación no a la relación causal, existente en múltiples estudios, entre esta opción, su categorización, y sus resultados, sino más bien en tratar de encontrar qué aspectos específicos son requeridos en la dirección de este tipo de alternativa estratégica y cómo una dirección adecuada de la misma puede colaborar a la obtención de mejores resultados.

Es decir nos interesa tratar de clarificar qué acciones directivas tienen repercusión en el proceso de toma de decisiones de adquisición y de integración y cómo dichas acciones pueden ser mejoradas con el fin de obtener los resultados esperados por este tipo de estrategia.

Por perspectiva directiva entendemos que las claves para clarificar esta opción estratégica se encuentran en los procesos llevados a cabo por las organizaciones implicadas y que el interés, por tanto, no está en la búsqueda de una relación determinista entre esta opción y sus resultados, en función de características determinadas, sino más bien, lo que se pretende es encontrar, lo que ocurre dentro de las organizaciones y que entendemos que son los factores explicativos de las consecuencias finales de esta alternativa.

Consideramos desde este enfoque que no cabe hablar de la bondad o no de las fusiones o adquisiciones en sí mismas. En todo caso podremos hablar de los riesgos inherentes a ellas, por su complejidad o porque determinadas características de algún tipo de adquisición incrementan la dificultad de los procesos que deben llevarse a cabo por las organizaciones implicadas.

Creemos que una comparación con otras decisiones empresariales puede llevar a entender mejor este enfoque. Por ejemplo la creación de empresas es una actividad arriesgada, en el sentido de que los datos confirman que muchas de las empresas creadas no sobreviven al cabo de los tres años. Sin embargo esa constatación no lleva a la literatura a plantear la no creación de empresas sino que por el contrario conduce al desarrollo de aspectos que pueden mejorar los resultados y a planificar y desarrollar adecuadamente el proceso de creación de empresas y a aceptar de una forma generalizada que es un tipo de actividad claramente arriesgada.

2-En segundo lugar abordamos el tema desde una perspectiva contingente, ya que entendemos que las diferentes situaciones desde las que se plantea esta alternativa estratégica generan retos y condicionantes diferentes a su dirección. Dichas contingencias afectan tanto al proceso de toma de decisiones como al de integración y nos permitirán delimitar en gran medida el campo de estudio de la presente tesis.

3-Por último situamos el presente estudio en una perspectiva de proceso. Entendiendo que aunque el eje central del estudio aquí desarrollado se sitúa en el proceso de integración, este no puede ser estudiado ni analizado correctamente sino es desde una referencia al proceso global de la fusión o adquisición y en especial a sus interacciones con el proceso de toma de decisiones.

Por tanto nuestro punto de referencia no es tratar de encontrar una relación causal entre éxito y estrategia, o éxito y características del entorno, estratégicas u organizacionales sino tratar de comprender los procesos de adquisición y como a través del mismo la empresa puede crear valor.

1.6 - BIBLIOGRAFÍA

- BALLARÍN, E., CANALS, J. Y FERNANDEZ, P. (1994): *"Fusiones y Adquisiciones de empresas: un enfoque integrador"*, Alianza Editorial, Madrid.
- BECKENSTEIN, A.R. (1979): "Merger Activity and Merger Theories: an empirical investigation" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): *"Merger and Acquisitions"*, Ed. Edward Elgar, Cambridge, pp. 453-477.
- BRADLEY, M; DESAI, A. Y KIM, E.H. (1983): "The Rationale Behind Interfirm Tender Offers", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.183-206.
- BUONO, A.Y. Y BOWDITCH, J.L (1989): *"The Human Side of Mergers and Acquisitions"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- CARTWRIGHT, S. Y COOPER, C.L. (1992): *"Mergers and Acquisitions: The Human Factor"*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CAVES, R.E. (1989): "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency: foresight vs hindsight", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, nº1, pp.151-174.
- CHATTERJEE, S. (1986): "Types of Synergy and Economic Value: the impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic management Journal*, vol.7, pp.119-139.
- CHERIN, A. Y HERGERT, M. (1990): "Acquisitions and Divestiture Strategy: The Stockholder's Perception" en Koop, T.J.(Eds): *"Perspectives on Corporate Takeovers"*, University Press of America, Boston, pp. 77-104.

- COOKE, T.E. (1986): "*Mergers and Acquisitions*", Ed. Bail Blackwell, New York.
- DATTA, D.K, RAJAGOPALAN, N. Y RASHEED, A.M.A (1991): "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, vol.28, nº5, pp. 529-559.
- DAVIS, R.E. (1968): "Compatibility in Corporate Marriages", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.86-93 .
- DENNIS, D.K Y McCONNELL, J.J (1983): "Corporate Mergers and Security Returns", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.143-187.
- FOWLER, K.L. Y SCHMIDT, D.R. (1989): "Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.339-350.
- FULMER, R.M. Y GILKEY, R. (1990): "Fusión de Familias Corporativas: el Desarrollo de la Dirección y de la Organización en un Entorno Postfusión" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 127-144.
- GALL, E.A. (1991): "Strategies for Merger Success", *Journal of Business Strategy*, Marzo-Abril, pp.20-23.
- GORT, M. (1969): "An Economic Disturbance Theory of Merger" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed. Edward Elgard, Cambridge, pp. 477-496.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D. (1991b): "*Managing Acquisitions*", The Free Press, New York.

- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D.(1987): "Acquisitions: myths and reality", *Sloan Management Review*, vol.28, pp.53-58.
- HAWAWINI, G. Y SWARY, I. (1990): "*Mergers and Acquisitions in the U.S. Banking Industry*", Ed. Elsevier Science, Amsterdam.
- HUNT, J.W. (1990): "Gestionar la Adquisición con éxito: ¿Una Cuestión Humana? en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 31-66.
- HUNT, J.W., LEES, S., GRUMBAR, J.J. Y VIVIAN, P.D. (1987): "*Acquisitions - The Human Factor*", Ed.London Business School- Ego Zehnder International, London.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN,S.B. (1986a): "Corporate Acquisitions: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol.11, n°1, pp. 145-163.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN,S.B. (1986b): "Acquisitions: The Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 107-116.
- JENSEN, M.C. (1984): "Takeovers: Folklore and Science", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 109-121.
- JENSEN, M.C. Y RUBACK,R.S. (1983): "The Market of Corporate Control: the scientific evidence", *Journal of Financial Evidence*, 11, pp.5-50.
- KITCHING,J. (1967):"Why do mergers miscarry?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp. 84-101.

- KRÜGER, W. Y MÜLLER-STEWENS, G. (1994): "Matching Acquisition Policy and Integration Style", en VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London, pp.50-88.
- KUSEWITT, J.B. Jr (1985): "An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance" *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.151-169
- LEIGHTON, C.M. Y TOD, R.G. (1969): "After the Acquisition continuing the challenge", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 90-102.
- LEVINSON, H. (1970): "A Psychologist Diagnosis Merger Failures" *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 139-147
- MAGNET, M. (1990): "Adquirir sin Aplastar" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 93-100.
- MALATESTA, P.H. (1983): "The Wealth Effect of Merger Activity and The Objective Functions of Merging Firms", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.155-181.
- MANNE, H.G. (1965): "Mergers and The Market for Corporate Control" en MACHILDON, G.P. (EDS)(1991): *"Merger and Acquisitions"*, Ed. Edward Elgard, Cambridge, pp.163-172.
- MCCANN, J. Y GILKEY, R. (1990): *"Fusiones y Adquisiciones de empresas"*, Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): *"La Dirección Estratégica: un Enfoque Innovador del Management"*, Ed. Ariel, Barcelona.

- MINTZBERG, H. (1987): "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.66-75.
- MUELLER,D.C. (1989): "Mergers:Causes effects and policies", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, nº1, pp.1-10.
- MUELLER,D.C. (1977): "The Effects of Conglomerate Mergers" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp. 349-381.
- MUELLER,D.C. (1969): "A Theory of Conglomerate Mergers" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp. 496-512.
- NEIRA,E., CASTRO,C. y ALVAREZ,D. (1994): "La política de comunicación interna en los procesos de fusiones y adquisiciones: la visión de los consultores españoles", *AEDEM*, tomo 2, pp.101-116.
- PORTER,M.E (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, may-june, nº3, pp.43-59.
- PRITCHETT, P. (1985): "*After the Merger: Managing the Shockwaves*", Ed. Dow Jones-Irwin, New York.
- RAPPAPORT, A. (1979): "Strategic Analisis for More Profitable Acquisitions", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 99-110.
- RAVENSRAFT,D.J. Y SCHERER,F.M. (1989): "The profitability of Mergers", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, nº1, pp.101-116.

- SALK, J.E. (1990): "Mesa Redonda del COS sobre Fusiones y Adquisiciones. Un Encuentro de Perspectivas" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 17-30.
- SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1979): "*Diversification Through Acquisitions*", Ed.The Free Press, New York.
- SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1978):" Diversification via acquisition: creating Value" . *Harvard Business Review*, pp.166-176.
- SCHIPPER,K Y THOMPSON,R. (1983): "Evidence of the Capitalized Value of Merger Activity for Acquiring Firms", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.85-119.
- SCHWEIGWER,D.M., CSISZAR,E.N. Y NAPIER,N.K. (1994): "A Strategic Approach to implementing Mergers and Acquisitions" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.23-50.
- SCHWEIGER, D.M, IVANCEVICH, J.M. Y POWER, F.R.(1990): "Acciones directivas para gestionar los recursos humanos antes y después de la adquisición" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 145-166.
- SEARBY, F.W. (1969): "Control Postmerger Change", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, pp.4-12 y 154-155.
- SETH,A. (1990a): "Value Creation in Acquisitions: a re-examination of Performance issues", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.90-115.

- SETH, A. (1990b): "Sources of Value Creation in Acquisitions: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.431-446.
- SHELTON, L.M. (1988): "Strategic Business Fits and Corporate Acquisitions: empirical evidence", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.279-287.
- STEINER, P.O. (1975): "*Mergers: motives, effects and policies*", University of Michigan Press.
- TRAUTWEIN, F. (1990): "Mergers Motives and Mergers Prescriptions", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.283-295.
- VANSINA, L.S. (1991): "Fusiones y Adquisiciones: una Perspectiva Estratégica del Cambio Organizativo" en *Fusiones y Adquisiciones: Análisis de Casos Reales*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-34.
- WALSH, J.P. Y ELLWOOD, J.W. (1991): "Mergers, Acquisitions and the Pruning of Managerial Deadwood", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.201-217.
- WALSH, J.P. Y KOSNIK, R.D. (1993): "Corporate Raiders and Their Disciplinary Role in The Market of Corporate Control", *Academy of Management Journal*, vol.36, nº4, pp.671-700.
- WALSH, J.P. Y SEWARD, J.K. (1994): "On The Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms", en VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.191-250.
- WALTER, G.A. (1985): "Culture Collisions in Mergers and Acquisitions" en Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C. y Martin, J.: "*Organizational Culture*" Ed. SAGE, California, pp.301-314.

CAPÍTULO 2 - LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES COMO PROCESO

2.1 - LA PERSPECTIVA DE PROCESO EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

La primera aportación sistemática, al enfoque o perspectiva de proceso en el estudio de las fusiones y adquisiciones, aparece, en la segunda mitad de la década de los 80, gracias a los estudios de autores como Haspeslagh, Jemison y Sitkin.

Para dichos autores, el enfoque utilizado hasta el momento por la mayoría de la literatura sobre el tema, parte de la consideración de esta alternativa estratégica como una decisión racional que responde a la perspectiva de la elección. Dicha perspectiva de decisión racional, implica que los resultados de las fusiones y adquisiciones se han analizado en función, principalmente, del ajuste estratégico existente entre las compañías implicadas (RAPPAPORT (1979) ; SALTER Y WEINHOLD (1978;1979)). En otros casos, aunque la literatura existente es bastante menor, se ha acompañado el análisis del ajuste estratégico, con el análisis del ajuste organizativo¹.

Tal y como poníamos de manifiesto en el capítulo anterior, al analizar las perspectivas desde las cuales esta alternativa estratégica ha sido estudiada, la mayor parte de la literatura existente hasta mediados de los 80 se centra, no en el proceso de fusiones y adquisiciones, sino, o bien en los aspectos previos al acuerdo, (estarían aquí la mayor parte de los estudios existentes desde la perspectiva estratégica), o bien en los aspectos de la integración, (fundamentalmente analizados desde la perspectiva del comportamiento organizacional). No encontramos, sin embargo, en ninguno de estos campos, aportaciones que se planteen las fusiones como un proceso global, en el que la dinámica del mismo y sus interacciones, son lo característico del enfoque, independientemente de que luego, dichos estudios, abarcasen o no la totalidad del proceso.

Aunque el objeto del presente estudio está principalmente centrado en el proceso de integración, entendemos que no podemos realizar un adecuado análisis del mismo

¹JEMISON Y SITKIN (1986a, pag.146-147) definen el ajuste estratégico como "el grado en que la empresa tomada incrementa o complementa la estrategia de la empresa tomadora haciendo contribuciones identificables a los objetivos financieros de la empresa madre". El ajuste organizacional es definido como "la *armonía* entre las prácticas administrativas, culturales y las características personales de la firma tomada y tomadora y afectará a como las compañías pueden ser integradas una vez realizada la fusión".

partiendo de él, sino que resulta necesario partir de una perspectiva del proceso global y de las implicaciones mutuas entre el proceso de toma de decisiones y el de integración².

Desde la perspectiva de proceso se considera que, si bien los ajustes estratégico y organizativo son condición necesaria, no son condición suficiente para asegurar el éxito de las fusiones y adquisiciones. Más aún, este enfoque plantea que el propio proceso, por sus características específicas, condiciona el conocimiento de las posibilidades de compatibilidad estratégica y organizativa, y consecuentemente, el resultado de esta alternativa (HASPELAGH Y JEMISON (1987, 1991a 1991b); HUNT (1990); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b)).

Entendemos, por tanto, que si bien una perspectiva de elección es necesaria, en el sentido de que condiciona los resultados posibles de la fusión, es decir, genera las potencialidades de la misma, es sin embargo insuficiente, pues ignora el hecho de que la transformación de esas potencialidades en elementos efectivos, depende del proceso global. En un análisis temporal, podríamos decir, que la perspectiva de elección racional sitúa en el período prefusión las claves determinantes de éxito o fracaso, mientras que la perspectiva de proceso considera que, (1) si bien los factores prefusión son importantes, solo serán efectivos con una adecuada atención al período de postfusión, donde los ajustes estratégicos y organizativos deben materializarse y (2) que, por otro lado, las propias características del proceso dificultan o condicionan el propio análisis prefusión y la materialización del mismo.

Consideramos, que una adecuada atención al proceso y a sus interacciones, y un conocimiento y toma de conciencia de las características inherentes al mismo, nos permitirán un mayor entendimiento de esta alternativa estratégica y una mejora de sus resultados.

²El proceso de toma de decisiones abarcaría la formulación de la estrategia y el proceso de integración se correspondería con la implementación.

Finalmente, deseamos destacar, que si en general los resultados adversos de las fusiones y adquisiciones, han sido explicados por la falta de ajuste estratégico o incluso, aunque en menos ocasiones, atendiendo a la ausencia de ajuste organizativo, estos análisis planteaban que el error era una equivocación ex-ante, prefusión, un error de elección; la perspectiva de proceso permite explicar porque, aún existiendo ajuste estratégico y organizativo, la ausencia en primer lugar de visión de proceso, y en segundo lugar y no por ello menos importante, el desconocimiento de los características inherentes al mismo, explican la dificultad de llevar a cabo fusiones y adquisiciones eficientes.

Dado que ambos elementos, el proceso y sus características, juegan un papel importante en la creación y obtención de capacidades en estas estrategias, analizaremos ambos factores en los siguientes epígrafes de este capítulo.

2.2 - EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

La perspectiva convencional ve el proceso de adquisición o de fusión como segmentado y secuencial. Dicha segmentación, entendemos, que al dividir la adquisición o fusión en diversas fases, presenta la ventaja de simplificar y estructurar la complejidad inherente a este proceso. Sin embargo, esta forma de estructurar la adquisición o la fusión, supone perder la perspectiva del proceso global, y en la mayoría de los casos, un desfase importante en la atención prestada a los diversos aspectos de dicho proceso.

Desde nuestra perspectiva, defendemos que las fusiones y adquisiciones son un proceso que implica tareas concernientes con la formulación de la estrategia y su implementación. Desde un enfoque secuencial, sin embargo, la implementación queda reducida, generalmente, a una etapa que se suele denominar de integración, y que aparece relativamente desconectada de las etapas anteriores. Dicha minusvaloración de la implementación, y su falta de conexión con los aspectos relevantes de la formulación, ponen en entredicho la factibilidad de que la estrategia formulada pueda materializarse. Así, PAYNE (1987) plantea un esquema de siete etapas en las que las seis primeras estarían relacionadas con la formulación de la estrategia y la última haría referencia a la integración ; COOKE (1986) presenta un esquema de diez etapas en la que las dos últimas hacen referencia a la integración y control respectivamente.

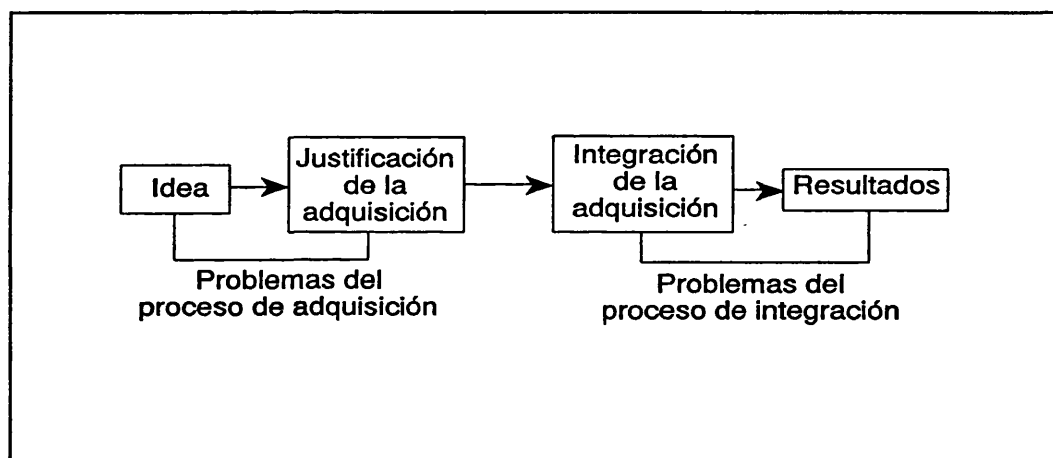
El análisis secuencial y fragmentado por etapas o fases, parece delimitar tres grandes momentos en las fusiones y/o adquisiciones: el momento prefusión, la fusión y la etapa postfusión, dando a entender que la fusión existe desde el mismo momento en que la negociación finaliza. Es decir, parece convertir un contrato, en el que se estipula un futuro deseable, en una realidad presente.

Pretendemos poner de manifiesto, que aunque nuestro interés fundamental se encuentra en los aspectos relacionados con la implementación de la estrategia, no podemos abordar dicha implementación, sin una reflexión previa de la formulación de

la estrategia, sus aspectos más relevantes, y sobre todo, de las interconexiones entre la formulación de una estrategia de crecimiento externo vía fusiones o adquisiciones y su implementación.

En este contexto, entendemos que la propuesta de HASPELAGH Y JEMISON (1991b) de estructurar el proceso de adquisición en dos subprocesos, el de toma de decisiones y el proceso de integración, no hace otra cosa que aplicar al campo concreto de las fusiones y adquisiciones³ el proceso de la dirección estratégica, correspondiendo ambos subprocesos a la formulación e implementación de la estrategia respectivamente.

Gráfico n° 2.1 - Las adquisiciones como proceso



Fuente: HASPELAGH Y JEMISON (1991b;pág.12)

Dentro de los autores que se plantean un esquema segmentado y secuencial para el análisis de las fusiones y/o adquisiciones, encontramos básicamente dos posiciones diferenciadas:

1-Una primera postura, en la que se encontrarían aquellos que defienden la importancia de mantener una visión global de la fusión o adquisición, pero que optan por un estudio secuencial de las misma (MACE Y MONTGOMERY (1990); PAYNE (1987); PRITCHETT(1985)). Así, MACE Y MONTGOMERY (1990; pag 21)

³HASPELAGH Y JEMISON (1991b) estudia el fenómeno de las adquisiciones; sin embargo, creemos, que el análisis que ofrece puede ser aplicado igualmente a las fusiones.

afirman: "El proceso de adquisición, lo mismo que el proceso de administración, no es una realización mecánica, consecuente de etapas esenciales. Más bien se entrelazan los elementos de adquisición: la evaluación progresa durante las negociaciones y los problemas de integración, quedan profundamente marcados por lo que se habla en las discusiones por parte del comprador y vendedor. Pero para mayor claridad de análisis y presentación, hemos dividido arbitrariamente"

2-Una segunda posición, defiende que las fusiones y adquisiciones están constituidas por etapas o fases básicamente disjuntas, en las que los resultados de cada etapa no sirven para pronosticar el resultado de las siguientes.

Así SCHEIN (1990; pág.10) manifiesta: "Las etapas de las fusiones y adquisiciones son inherentemente disyuntivas y, por ello, los resultados en cada etapa son inherentemente impredecibles"

Desde nuestra perspectiva defendemos que el hecho de que en muchas situaciones del mundo real, los resultados de cada etapa sean impredecibles, se debe justamente a la ausencia de atención, en cada una de las etapas, a las interrelaciones entre las mismas.

Más aún, creemos que mantener dicha visión de proceso requiere un esfuerzo directivo extremadamente difícil, pues la naturaleza de las actividades, la complejidad de las mismas, y la diversidad de participantes, favorecen una aproximación segmentada y disyuntiva.

Es decir, creemos que las actividades que se desarrollan en una fusión o adquisición siguen una cadencia temporal concreta, que genera, por tanto, una secuencia de actos (y consecuentemente, de etapas). Creemos también, que la mayoría de esas actividades son complejas, y por ello, que su separación en fases o etapas facilita la aproximación a las mismas. Por último, creemos, que los participantes o actores varían en función de las actividades, y por tanto, el delimitar las actividades y los actores "disyuntivos" que participan en cada una de ellas, facilita el trabajo.

Ahora bien, aunque la cadencia de actividades, su complejidad, y la diversidad de participantes, favorecen y explican el que las organizaciones adopten una postura

secuencial o por etapas para afrontar el reto de las fusiones y adquisiciones, defendemos, que el aislamiento de las fusiones en etapas disyuntivas es, probablemente, una de las razones que dificulta la realización de este tipo de estrategia con éxito.

No hacemos con ello sino trasladar un enfoque de Dirección Estratégica al terreno de las fusiones y adquisiciones. En esta perspectiva, una adecuada formulación de la estrategia⁴, debe contemplar no sólo las oportunidades y amenazas que el entorno plantea, sino también, las fuerzas y debilidades de la empresa que formula dicha estrategia, y el ajuste o no de la misma, a su "misión y sistema de valores". Pero es que además, en un enfoque de Dirección Estratégica una estrategia correctamente formulada no asegura el éxito de la misma, sino que debe ir acompañada de una adecuada atención a la implementación de la misma. Y es, esa misma perspectiva, la que defendemos para el análisis de las fusiones y adquisiciones.

Dentro de esta postura VANSINA (1991; pág.12) plantea:

"En el proceso global, generalmente podemos distinguir dos fases a lo largo de la dimensión del tiempo. La fase uno, empieza con una idea estratégica y desemboca en una decisión formal respecto a algún tipo de fusión o adquisición. La fase dos, se centra en la implantación de la intención estratégica que dé como resultado algún tipo de entidad nueva con capacidad para renovar y desarrollar. Cada fase crea condiciones para la fase posterior. Sin embargo, el horizonte de tiempo del proceso global debería extenderse más allá del acuerdo formal de adquisición o fusión y más allá de la integración, hacia la creación de una nueva entidad organizativa con capacidad de desarrollo e innovación. Por lo tanto, en este artículo nos enfocamos en la gestión de temas críticos para realizar intenciones y expectativas (que pueden cambiar con el tiempo; pueden compartirse en mayor o menor grado y pueden ser más o menos conflictivos), desde condiciones de partida (conocidas ya de inicio o descubiertas en el camino), a la vez que se crean condiciones nuevas

⁴Denominado proceso de toma de decisiones en la terminología utilizada para las fusiones y adquisiciones por HASPELAGH Y JEMISON (1991), VANSINA (1990)

(intencionadamente o no), para la integración y desarrollo ulteriores dentro de un entorno cambiante."

La perspectiva de proceso implica, además, otro aspecto fundamental, "centrar la atención "desde los resultados del proceso, a las fuentes que producen esos resultados, la transferencia de capacidades que lleve a ventajas competitivas" HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.12).

Es decir, la perspectiva de la elección centra su atención en un análisis causal, en el que las condiciones del acuerdo⁵, conducen a determinados resultados. Sin embargo olvida, a nuestro entender, que son las empresas y su dirección, las que deben convertir esas condiciones de partida en resultados reales.

La perspectiva de proceso permite centrarse en las acciones directivas; son éstas, las que deben conseguir que el futuro trazado en la negociación y plasmado en un acuerdo, se convierta en una situación real. Ello no implica, obviamente, que las condiciones de partida no sean relevantes; lo son, pero no por ello dejan de ser potencialidades y no hechos reales.

La perspectiva de proceso pretende fijar la atención, no tanto en la delimitación de las sinergias potenciales sino, más bien, en la creación de valor; es decir, en la transformación de lo potencial en realidades.

Desde el enfoque que hemos defendido, el ajuste estratégico y organizativo, sirven para indicar el potencial de creación de valor y las dificultades anticipadas de implementación. Desde una perspectiva de proceso, el énfasis se traslada a la creación de valor; hablamos por tanto, de un fenómeno a largo plazo, resultado de las actividades directivas y de la interacción de las organizaciones HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

⁵Se entiende por condiciones del acuerdo en este contexto la existencia de ajuste estratégico y ajuste organizativo

Destinaremos el resto del capítulo a adentrarnos en el proceso de toma de decisiones o de formulación de la estrategia, con el objeto de delimitar cómo éste, genera las bases para un estudio adecuado de los retos y oportunidades del proceso de integración.

2.3 - EL PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN

2.3.1 Los retos del proceso de toma de decisiones

Pretendemos, en el presente epígrafe, abordar los elementos principales a tomar en consideración en una estrategia de crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones, partiendo de un enfoque de Dirección Estratégica, y centrados en las cuestiones de formulación de la estrategia; no es el objetivo del presente trabajo hacer un análisis exhaustivo de la formulación estratégica, sino poner de manifiesto las singularidades y rasgos específicos a tomar en consideración en el caso de las fusiones y adquisiciones.

En ese sentido creemos importante destacar tres aspectos por su importancia en las fusiones y adquisiciones. En primer lugar, resulta necesario, que las empresas conciban las fusiones y adquisiciones como una alternativa estratégica que permite la obtención de los objetivos empresariales. En segundo lugar, el resultado deseable de la formulación de la estrategia debe incluir, el desarrollo de una base de legitimación de la adquisición o de la fusión. Por último, aunque no menos importante, el proceso de formulación debe tomar en consideración, en este caso quizás como en ningún otro, el enfoque sociopolítico de la formulación de la estrategia.

Es decir, queremos resaltar que el objetivo de este proceso de toma de decisiones, no es la elección de un candidato a la adquisición o a la fusión y su precio, sino que creemos que la dirección debe valorar la fusión, o en su caso la adquisición, como una alternativa. Ello implica confrontarla con otros "medios" de crecimiento externo y con posibilidades de crecimiento interno. Supone, como desarrollaremos posteriormente, el que las fusiones y adquisiciones no pueden, en ningún caso, ser vistas como fines en sí mismas, sino como alternativas (HASPESLAGH Y JEMISON (1987;1991b) MCCAN Y GILKEY (1990)).

Aunque este primer aspecto parece evidente, determinadas características del proceso, como veremos posteriormente, favorecen una tendencia a acelerar la dinámica

del mismo, y terminan facilitando que el objetivo sea el "cierre del trato"; es decir, que el medio se convierta en fin. Por ejemplo, en las fusiones y adquisiciones, los incentivos tanto para la dirección, como sobre todo para los consultores externos, suelen estar en función de que, finalmente, se llegue o no a un acuerdo, lo cual favorece que los participantes en el proceso tiendan a ver también el acuerdo como un fin. Valorar la fusión o adquisición como una alternativa estratégica pone un contrapeso importante a esta tendencia, y además, obliga a la organización a valorar los riesgos y oportunidades que esta opción le genera frente a otras opciones posibles.

Valorar una fusión o adquisición como una alternativa de crecimiento, permite ponderar sus beneficios y riesgos frente a otras posibilidades, y con ello, definir también los límites a partir de los cuales otras estrategias alternativas de crecimiento son aconsejables, pues acceden a los mismos resultados, asumiendo un riesgo menor⁶.

Además, el valorar el crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones como alternativa, tiene un segundo beneficio importante desde nuestra perspectiva: la organización se ve obligada para ello, a hacer un análisis interno de forma exhaustiva, y por tanto, a valorar sus puntos fuertes y debilidades ante esta estrategia. Este punto nos parece relevante, ya que la literatura suele dar un peso importante a la definición de criterios y modelos que permitan evaluar el candidato o candidatos a la fusión o a la adquisición, con el objetivo de alcanzar los ajustes estratégico y organizativo, sin considerar que el ajuste es un concepto que implica necesariamente a dos, y por tanto, que es requisito previo conocer desde dónde parte la organización que adquiere, para poder saber el ajuste o no del candidato a ser adquirido. Otra consecuencia importante de este autoanálisis, es que las fusiones y adquisiciones exigen de las organizaciones implicadas, determinadas características como punto de partida; dichas características serán objeto de estudio al final de este epígrafe. Su ausencia sólo puede ser descubierta desde una autoevaluación que sopesa los requisitos de esta estrategia frente a otras, y que finalice, o bien con la elección de otra opción de crecimiento para la que la organización está más preparada, o bien, en un esfuerzo de la organización para cubrir

⁶KITCHING (1967) destaca que las empresas con una estrategia activa de adquisición obtenían un mayor índice de éxitos que las empresas reactivas ante oportunidades.

el desfase entre sus condiciones de partida y los requisitos de este tipo de estrategia.

De hecho, la elección de una estrategia corporativa es, en parte, un legado del pasado de la organización. Por tanto, la elección de la estrategia corporativa no debe ser una elección de "una y para siempre", sino una visión que puede evolucionar. "Una compañía debería elegir su concepto preferido de estrategia corporativa a largo plazo y luego proceder de forma práctica hacia él, desde su punto de partida inicial" PORTER (1987; pág.57).

Desde nuestra perspectiva, dos objetivos de la formulación son especialmente destacables: la clarificación de una estrategia en la que la adquisición pueda ajustarse, o de un futuro compartido en el caso de una fusión (DIONNE (1988), HASPELAGH Y JEMISON (1991b), HUNT (1990), MCCAN Y GILKEY (1990); PAYNE (1987)) y en segundo lugar, la definición de las bases que deben guiar la integración (GALL (1991); HASPELAGH Y JEMISON (1991b)).

No queremos dejar de resaltar, que la importancia de ambos fines, reside en que éstos son el punto de interconexión entre la formulación y la implementación de la estrategia, y que generan, por tanto, el marco desde el cual debe llevarse a cabo la integración. Es decir, no parece apropiado analizar la integración en sí misma, sino que ésta debe abordarse desde el contexto desarrollado en la formulación. En ese sentido, es de esperar que diferentes estrategias de adquisición, conlleven diferentes aproximaciones a la integración (HOWELL (1970); PORTER (1987)).

Antes de entrar en el análisis de las fusiones y adquisiciones como alternativa, no queremos dejar de plantear, que el desarrollo de estos objetivos, lógicamente, generará las bases que permitirán la definición de criterios para la valoración de los posibles candidatos⁷. Por tanto, dichos criterios de evaluación tendrán como base la estrategia desarrollada por la organización DIONNE (1988); queremos poner de relieve, que la elaboración de dichos criterios no es el objetivo del proceso de toma de

⁷ KITCHING (1967) ya señala como uno de los factores explicativos del éxito o fracaso la existencia de criterios para valorar las fusiones y adquisiciones consistentes con la estrategia de la organización.

decisiones, aunque sí es, una consecuencia de él.

Por último, queremos resaltar, que uno de los principales puntos de apoyo del pensamiento estratégico es la coherencia HUNT (1990); SALTER Y WEINHOLD (1979) este deseo de coherencia en el proceso, nos va a acompañar a lo largo del presente estudio. Es decir, uno de los elementos recurrentes a lo largo del estudio es, que no existe una mejor alternativa estratégica en abstracto, ni una mejor aproximación a la integración en general, sino que cada objetivo de la organización requiere, en función de los debidos análisis, una aproximación estratégica concreta, y que para ésta, junto con otros factores, resulta conveniente determinado grado de integración.

Hemos dividido el análisis del proceso de toma de decisiones en tres partes; la primera tiene como objetivo el estudio de las fusiones y adquisiciones como una alternativa estratégica, la segunda pretende poner de manifiesto algunos aspectos que aparecen como especialmente relevantes en la formulación de este tipo de estrategia, nos referimos a la necesidad de un enfoque sociopolítico en la formulación de la estrategia; por último, analizaremos como la calidad de la justificación estratégica, o la base de legitimación, sienta los cimientos de un adecuado proceso de integración.

2.3.2 Las fusiones y adquisiciones como alternativa estratégica

Se trata en este punto de situar a la empresa ante las distintas opciones que se le presentan, dentro de una estrategia de crecimiento. El objetivo no es tanto un análisis en profundidad de cada una de las posibilidades, sino más bien, evidenciar un enfoque: las estrategias de crecimiento externo a través de fusiones y/o adquisiciones son una de las alternativas que posee la empresa para alcanzar sus objetivos. El estudio, por tanto, de vías alternativas o complementarias en su caso, para alcanzar una estrategia de crecimiento, obligan a la organización a sopesar las oportunidades que cada una de esas vías le proporciona y a clarificar los riesgos asociados a cada una de ellas a partir de su propia autoevaluación.

Dentro de este contexto, la empresa debe plantearse las siguientes alternativas (MENGUZZATO Y RENAU (1991), MORGAN (1988)):

-¿Crecimiento por especialización o por diversificación? Y en este último caso por ¿Diversificación relacionada o no relacionada?

-¿Crecimiento interno o crecimiento externo? Si se opta por el crecimiento externo ¿A través de fusiones, adquisiciones o a través de otras vías como la cooperación?

Las respuestas a ambas preguntas no tienen porque ser disyuntivas, pero implican que la empresa debe decidir si quiere que domine algún tipo de crecimiento, o en su caso, cuál es el equilibrio entre los diferentes tipos.

Es decir, la empresa debe preguntarse en qué negocios quiere o puede trabajar, pero además, debe considerar a través de qué vías puede o debe hacerlo.

El proceso de dar respuesta a estas preguntas no es baladí, implica enfrentarse de forma directa y desde una actitud estratégica a las oportunidades y amenazas del entorno partiendo de la situación de la empresa.

La primera dificultad que encontramos en este punto, es la tendencia a confundir y tratar del mismo modo las opciones estratégicas, con las vías para llevarlas a cabo. Es decir, nosotros entendemos que la elección responde a una matriz de doble entrada: crecimiento por especialización o diversificación (relacionada o no relacionada) y una segunda entrada de esa matriz que sería: ¿Llevamos ese crecimiento internamente o acudimos al crecimiento externo a través de fusiones, adquisiciones o a través de estrategias de cooperación?. Sin embargo, con excesiva frecuencia, el análisis de las posibilidades que ofrece esta matriz se reduce; así por ejemplo, en el crecimiento por diversificación, el análisis se suele centrar en las fusiones y adquisiciones, como si la diversificación no fuese posible a través del crecimiento interno, o no fuese posible un equilibrio entre ambos.

GLUECK (1980), define la estrategia de crecimiento, como aquella que aparece cuando una empresa:

-incrementa el nivel de sus objetivos para el futuro por encima de lo que sería

una extrapolación de su nivel en el pasado

-sirviendo al público en el mismo producto/servicio o añadiendo productos/servicios

-centra sus decisiones estratégicas en incrementos de su performance funcionales más importantes.

Dicha definición, obedece a una clasificación de tipos de estrategia en función del ciclo de vida de la empresa. Podemos afirmar que la estrategia de crecimiento es una estrategia ofensiva, ya que implica una modificación de los objetivos de la empresa o al menos de su nivel MENGUZZATO Y RENAU (1991)⁸.

La literatura considera múltiples motivos para llevar a cabo una estrategia de crecimiento. De las razones que se señalan, (industrias volátiles, necesidades de poder de los directivos, creencia en la relación crecimiento-eficiencia o crecimiento-beneficio para la sociedad, creencia en la curva de experiencia (GLUECK (1980); MENGUZZATO Y RENAU (1991)), sólo algunas de ellas nos parecen válidas para una justificación estratégica de dicho crecimiento. Es decir, aunque las necesidades directivas de poder, puedan estar detrás de una estrategia de este tipo, no nos parecen, por ellas mismas, una razón suficientemente sólida sobre la que basar el crecimiento de la organización. No queremos con esta afirmación tratar de ocultar u obviar su existencia, pero sí deseamos poner de manifiesto, que estas razones no deben ser la base de una estrategia de crecimiento sólida; la justificación del crecimiento debe provenir de un análisis de la situación empresarial y su entorno, aunque luego, la elección entre alternativas similares, venga condicionada, lógicamente, por las preferencias directivas.

Como en otros aspectos de los procesos de fusiones y adquisiciones nos encontramos ante una divergencia clara entre las proposiciones normativas y positivas. Es decir, nosotros entendemos que las razones detrás de una estrategia de crecimiento *deben* permitir una justificación estratégica sólida de la misma; sin embargo, la realidad nos muestra, que a veces las estrategias de crecimiento *son en la práctica* consecuencia

⁸ El que sea una estrategia ofensiva no implica que conlleve una actitud activa o anticipativa. En ocasiones, las estrategias de crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones, responden a actitudes oportunistas o defensivas en su caso.

de factores que difícilmente pueden ser base de una estrategia sólida. Como veremos en el siguiente epígrafe, la existencia de una base de legitimación, es un elemento clave para un adecuado desarrollo del proceso de fusiones y adquisiciones.

Es decir, el deseo de crecimiento por razones de status o de poder, aunque permita tomar una decisión de este tipo, no parece una base sólida sobre la que aunar los esfuerzos requeridos por una estrategia de crecimiento, en la que la empresa decide incrementar sus objetivos por encima de lo que ha sido su nivel pasado. Los cambios que va a implicar la implementación de la estrategia, requieren que las razones detrás de la misma, sirvan para alentar a la organización a llevarlos a cabo. Cuando las razones que subyacen tras la decisión de adoptar una estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, no son sólidas, los esfuerzos que se solicitan a los diversos actores, no podrán ser justificados.

El gráfico número 2 nos muestra las diversas opciones estratégicas de crecimiento según GLUECK (1980), así como las vías para llevarlas a cabo:

Gráfico n° 2.2 - Estrategias de crecimiento

<p>Estrategias de crecimiento: aquella que aparece cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> -una empresa incrementa el nivel de sus objetivos para el futuro, por encima de lo que sería una extrapolación de su nivel en el pasado -sirviendo al público en el mismo producto/servicio o añadiendo productos/servicios -centra sus decisiones estratégicas, en incrementos de su performance funcionales más importantes. 	<p><u>Crecimiento interno</u></p>	<p><u>Crecimiento externo</u>: es aquella en la que la empresa incrementa sus niveles de consecución de objetivos por encima de lo que sería una extrapolación de su nivel pasado, mediante el incremento de ventas y beneficios por la compra de líneas de productos/servicios, a través de fusiones y adquisiciones y joint ventures⁹</p>	
		<p><u>Fusiones</u> <u>Adquisiciones</u></p>	<p><u>Joint- Ventures</u>: es una mezcla entre el crecimiento externo e interno. Implica un acuerdo entre 2 o más empresas independientes, que resulta en la creación de una nueva entidad organizacional.</p>
<p><u>Especialización</u></p>	<p>Estrategia en la que la empresa incrementa el nivel de consecución de sus objetivos por encima de lo que sería una extrapolación de su pasado, mediante el crecimiento de ventas y beneficios de su línea de productos/servicios actuales. Es la estrategia de crecimiento más utilizada. Es la más exitosa (menos arriesgada) para empresas cuyos productos/servicios no están al final del ciclo de vida.</p>	<p>Horizontales: las empresas combinadas están en el mismo negocio y aspectos del proceso de producción.</p> <p>Verticales</p> <p>Concéntricas: las empresas combinadas están en negocios relacionados por tecnología, productos, procesos o mercados.</p>	<p>Existen diferentes tipos de Joint-venture en función de cual sea el objetivo del acuerdo.</p>
<p><u>Diversificación</u> Tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> .Diversificación horizontal <ul style="list-style-type: none"> -mercado concéntrico -mercado conglomerado -tecnología concéntrica -tecnología conglomerada .Diversificación (integración) vertical <ul style="list-style-type: none"> -hacia delante -hacia detrás 	<p>Estrategia en la que los objetivos de la empresa están a nivel de crecimiento y se obtienen por adición internamente de productos/servicios a la línea de productos/servicios que ya existía.</p> <p>Tipos:</p> <ul style="list-style-type: none"> .concéntrica: cuando los productos servicios incorporados están en diferente código SIC¹⁰, pero son similares a la línea actual en tecnología, producción, canales de distribución, clientes. .conglomerado: cuando los productos servicios prestados no están relacionados significativamente con la línea de productos servicios actual, en tecnología, producción, canales de distribución, clientes. Pocas veces el crecimiento interno es conglomerado. 	<p>Conglomeradas: las empresas combinadas no están en negocios relacionados por tecnología, productos, procesos o mercados.</p>	

Fuente: GLUECK (1980) y elaboración propia.

⁹GLUECK (1980) plantea como vías de crecimiento externo las fusiones y adquisiciones frente a las joint ventures, sin introducir otras posibles formas de cooperación.

¹⁰SIC: Standard Industrial Classification

Aunque la clasificación antes presentada es ampliamente utilizada como base de delimitación de las estrategias de crecimiento, encontramos básicamente dos inconvenientes a la misma. En primer lugar, entendemos que el crecimiento externo no puede reducirse a la alternativa fusión/joint venture, sino que es necesario hablar de estrategias de cooperación, y que éstas, lógicamente, no se reducen a la creación de empresas conjuntas¹¹. En segundo lugar, la base para la clasificación entre crecimiento por especialización o diversificación radica en lo relacionado o no de los productos/mercados.

Pensamos, que la utilización del binomio producto mercado como criterio único de delimitación, resulta en la actualidad insuficiente; por ello propondremos en el desarrollo del epígrafe, el uso conjunto de otros criterios para la delimitación de los diferentes tipos de crecimiento.

Además de la dificultad de delimitación a partir de este criterio, la confusión entre tipos de crecimiento existe también a nivel terminológico. Así, por ejemplo, el calificativo de horizontal en una estrategia a través de fusiones y adquisiciones hace referencia a un tipo de crecimiento de especialización, mientras que ese mismo calificativo se utiliza para la definición de un tipo de diversificación relacionada.

Creemos conveniente dada la complejidad de realizar un análisis conjunto, dividir en dos partes el estudio de las alternativas. Una primera parte tendrá como objeto el análisis de las fusiones y adquisiciones como alternativa, es decir, un análisis de las diferentes vías de crecimiento. Analizaremos, por tanto, las características, ventajas e inconvenientes, del crecimiento interno versus al externo (sea éste por fusiones o adquisiciones o sea por cooperación); en segundo lugar, no podemos obviar el hacer referencia al tipo de crecimiento que se persigue con la fusión o adquisición. Es decir, las implicaciones que la diversificación o especialización tienen para la organización, y más concretamente, cuando la vía elegida para llevarlo a cabo es el de

¹¹La terminología utilizada en el terreno de la cooperación no es unánime. Así el concepto de cooperación suele ser utilizado en sentido genérico; el concepto de alianza estratégica se utiliza en ocasiones como sinónimo del de cooperación, mientras que en otras ocasiones, con él se hace referencia a un tipo concreto de estrategia de cooperación. Con el término joint-venture, la literatura se refiere, en general, a un tipo de estrategia de cooperación en el que ésta conlleva la creación de una empresa conjunta.

las fusiones y adquisiciones. El que lo tratemos en segundo lugar tiene como explicación, el que el análisis que realizamos está centrado en las fusiones y adquisiciones, tengan éstas como objetivo un crecimiento relacionado o no relacionado, aunque la decisión en la empresa puede seguir el orden contrario. El estudio del tipo de crecimiento lo analizaremos dentro del epígrafe destinado al ajuste estratégico y organizativo.

2.3.2.1 Crecimiento interno versus crecimiento externo

ANSOFF (1976) considera que la decisión entre adquisición o desarrollo interno viene precedida por la decisión de "fabricar o comprar" nuevos productos-mercados. Para el autor la decisión depende de dos factores previos: el coste de la puesta en marcha y la determinación del momento.

En el desarrollo interno el momento de entrada depende de dos elementos: el ciclo normal de desarrollo del producto y el período de tiempo necesario para aprender las nuevas aptitudes y competencias. En general requiere mucho más tiempo desarrollar que adquirir. ANSOFF(1976), presenta el siguiente cuadro, como orientativo a la hora de decidir sobre el tipo de crecimiento:

Gráfico n° 2.3 - Desarrollo interno comparado con la adquisición ¹²

Sinergia		Método preferido	Vectores de crecimiento aplicables a la diversificación	Excepciones
Arranque	Operativa			
Fuerte	Fuerte	Desarrollo interno	desarrollo mercado desarrollo producto diversificación tecnológica relacionada horizontal y vertical	.El momento es esencial .Adquisición de una buena dirección .Adquisición de capacidad necesaria .Adquisición de productos a bajo coste .Participación estable del mercado sin lugar para una nueva entrada
Fuerte	Débil	Desarrollo interno Combinación de desarrollo interno y adquisición	Diversificación no relacionada horizontal y vertical	.El momento no es importante .Demanda incipiente .Inexistencia empresas competentes .Elevada relación cotización/beneficios
Débil	Fuerte		Diversificación concéntrica	
Débil	Débil	Adquisición		
Ninguna	Ninguna	Adquisición	Diversificación conglomerada	

Fuente: ANSOFF (1976; pág.209)

Gráfico n° 2.4 - Lista muestra de los conceptos de sinergia

Concepto	Indicador
Sinergia de arranque	Habilidades críticas para el éxito Habilidades comunes de la dirección Capacidades organizativas comunes Fábrica e instalaciones comunes Ventajas de tiempo
Sinergia operativa	Potencial para nuevos producto-mercado comunes Participación de instalaciones Participación de gastos generales Economías de escala en costos Participación en I+D Participación de dirección General

Fuente: ANSOFF (1976; pág.174)

El crecimiento interno, permite a la organización controlar más su crecimiento y llevarlo a cabo de una forma más paulatina. La rapidez que teóricamente presenta el crecimiento externo, exige contar con una organización capaz de digerirlo y controlarlo. Es decir, la variable tiempo es uno de los factores que puede ayudar a la organización a discernir entre una vía de crecimiento u otra.

¹² ANSOFF (1976), realiza la comparación entre desarrollo interno y adquisición sin considerar, por tanto, otras vías de crecimiento externo alternativas a las adquisiciones.

Además el crecimiento externo presenta una serie de ventajas respecto al interno; permite eludir las barreras de entrada y puede implicar menores reacciones de los competidores, ya que no se añade mayor capacidad en el sector industrial. Es decir, en sectores industriales donde las barreras de entrada son elevadas el crecimiento externo puede ser a veces, la única posibilidad real de penetración en el sector. Por otro lado, el crecimiento interno supone que en el sector industrial se añade capacidad, a la previamente existente, lo cual en determinados sectores puede provocar reacciones por parte de los competidores; con el crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones, la capacidad del sector es la misma y previsiblemente las reacciones serán menores.

Por último, y cuando el crecimiento exige nuevas capacidades, las fusiones y adquisiciones pueden permitir la obtención o incluso el aprendizaje de las mismas, factor especialmente importante cuando esas capacidades son difíciles de desarrollar por la propia organización.

En cuanto al crecimiento externo, entendemos, que aunque en general las fusiones y adquisiciones son tratadas como una vía de crecimiento radicalmente distinta a la cooperación, ambas son estrategias de crecimiento externo, y como tales, tienen algunos puntos comunes. En ese sentido, resulta útil el enfoque que utilizan MCCANN Y GILKEY (1990) y que presenta las alternativas de crecimiento externo, como opciones que varían en cuanto al grado de colaboración y unión activa que implican para las organizaciones involucradas. Dichas opciones aparecen reflejadas en el siguiente gráfico:

Gráfico nº 2.5 - Continuum de las opciones de colaboración

Acuerdos de cooperación	Asociaciones limitadas con unión de recursos	Empresas mixtas con creación de empresas autónomas	Alianzas estratégicas	Adquisiciones	Fusiones
Coordinación a "distancia"----->			Integración plena de actividades		
ALCANCE DE LA COLABORACIÓN Y UNIÓN ACTIVA					

Fuente: MCCANN Y GILKEY (1990;pág.3)

HARRISON (1987) considera, que las organizaciones a partir del objetivo que persiguen con las fusiones, deben plantearse otras alternativas estratégicas que permitan obtener el mismo resultado y que, a veces, pueden ser alternativas menos arriesgadas y costosas. Defiende que la organización debe plantearse las siguientes alternativas en función de los objetivos de la fusión:

Gráfico n° 2.6 - Alternativas estratégicas

RESULTADO DESEADO	ALTERNATIVAS A LA FUSIÓN
Crecimiento de ventas	Joint Venture ¹³
	Expansión interna
Mejora de resultados	Desinversión
	Medidas de eficiencia
Reducción de la dependencia	Crece en áreas pequeñas
	Probar nuevas áreas
Inversión del exceso de caja	Joint Venture
	Retorno de capital a los inversores
Mejora de la dirección	Decisión de renovación directiva
	Utilización de consultores

Fuente: HARRISON (1987; pág.80)

Es decir, existen diferentes opciones o alternativas a las fusiones que pueden suponer un menor costo y dificultades de implementación para la organización y en ese sentido, deben ser valoradas por la organización.

Si existe algún tipo de estrategia característico de la década de los 90 este sería la cooperación. Las ventajas que presenta frente al crecimiento interno o al crecimiento externo por fusiones y adquisiciones son expuestas a continuación.

La cooperación supone una solución, más rápida y menos costosa, para el

²⁶ El autor utiliza el término joint venture en sentido amplio como sinónimo de alianza estratégica

reposicionamiento, y un compromiso, menos irreversible, del que se deriva de un desarrollo interno o de una fusión y adquisición. Frente a esta última, permite además, mantener una mayor independencia PORTER Y FULLER (1986).

Asimismo, puede permitir incrementar las capacidades y competencias, sin necesidad de adquirir y desarrollar nuevos recursos y habilidades, y por lo tanto, ganando tiempo y preservando la flexibilidad de la empresa, tan necesaria en un entorno turbulento MENGUZZATO (1992; pág.18).

JARILLO (1989; pág.72) considera que la cooperación permite a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad. Hacer un amplio uso de la cooperación permite así a la compañía (y ésto es muy importante para empresas jóvenes y de rápido crecimiento) "romper" los límites del crecimiento sostenible, pues no tiene que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo.

Sin embargo, la necesidad de definir un reparto de poder y control en la actividad objeto de cooperación, supone una pérdida de independencia y es causa de numerosos conflictos cuando la cooperación no está correctamente diseñada. Así mismo, la necesidad de mantener un equilibrio en los resultados de la cooperación implica, conflictos y problemas, y por tanto, consume mucho tiempo a la dirección MENGUZZATO (1992)

Una vez realizado el análisis de las fusiones y adquisiciones como alternativa estratégica, creemos conveniente realizar un breve análisis de algunas variables, que pueden facilitar en su caso la realización de fusiones o adquisiciones eficientemente. No pensamos, sin embargo, que ninguna de dichas variables, explique por sí misma, los resultados alcanzados con este tipo de estrategia, pero sí que creemos que ayudan o dificultan el proceso. Las variables objeto de estudio han sido múltiples, lo cual dificulta su estudio. Ahora bien, pretendemos presentar aunque sea una revisión de aquellas más comúnmente utilizadas por la literatura y que representan, o son la concreción, del denominado ajuste estratégico y ajuste organizativo. Más aún, creemos que ésta es la dirección por la que deben ir los estudios futuros, en el sentido de que las fusiones y adquisiciones dejen de ser vistas como "un todo homogéneo".

2.3.2.2 Variables de ajuste estratégico y ajuste organizativo

Múltiples son los estudios empíricos y teóricos existentes que tratan de encontrar las variables explicativas de los resultados de las fusiones y adquisiciones, bien tratadas de forma individual, bien tratando un conjunto de ellas de forma colectiva. Dichas variables afectan al ajuste estratégico y organizativo de las compañías implicadas en el proceso¹⁴. Entre las diferentes variables propuestas destacan las que pasamos a analizar a continuación.

2.3.2.2.1 El tamaño relativo de las firmas

El tamaño de las organizaciones implicadas, junto con el tipo de fusión o adquisición, ha sido quizás la variable más estudiada por la literatura (FOWLER Y SCHMIDT (1989); HUNT (1990); HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1987); KITCHING (1967;1974); KUSEWITT(1985); SHELTON (1988)). Los resultados, sin embargo, no son unánimes.

El estudio de KITCHING (1967) es uno de los pioneros en el análisis de esta variable; Destaca que las diferencias de tamaño entre la empresa tomada y tomadora son una de las razones explicativas del fracaso de este tipo de estrategia. En ese sentido afirma que en el 84% de los fallos, la compañía tomada representaba menos del 2% de las ventas de la empresa adquirente antes de la operación. HUNT (1990) obtiene el mismo resultado que KITCHING (1967) aunque en su estudio la tasa de fracasos asociada con diferencias de tamaño en las que la compañía tomada supone menos de un 2% de la tomadora se reduce al 67%. SHELTON (1988) obtiene que a medida que el tamaño relativo de la tomadora aumenta, el valor creado aumenta también, manteniendo todo lo demás igual. KUSEWITT(1985), sin embargo, encuentra una relación negativa entre el tamaño y la performance. Su estudio no se detiene en el tamaño, sino que introduce el ratio de adquisición individualmente y luego conectado con el tamaño y su relación con la performance. Plantea que desde su estudio empírico la principal guía

¹⁴Aunque comentaremos algunas de ellas, las variables de ajuste organizativo serán tratadas con más detenimiento en los capítulos posteriores del presente trabajo.

para las adquisiciones por su importancia respecto al impacto relativo sobre la performance sería KUSEWITT (1985; pág.166): "El ratio al que se hacen las adquisiciones en el tiempo, debería ser lo suficientemente alto como para desarrollar y mantener la experiencia pero no tan alto como para que no se les pueda dar a las adquisiciones la atención que requieren para una asimilación e integración apropiadas. Dicho ratio es relativamente bajo, con un máximo de aproximadamente una al año y un mínimo probable de una cada cuatro o cinco años" y más adelante plantea KUSEWITT (1985; pág.167): "Las adquisiciones excesivamente grandes o pequeñas deben evitarse.... Si el tamaño aumenta entonces el ratio de adquisición debe disminuirse para compensar y para permitir más tiempo para una integración efectiva". Considera que las adquisiciones excesivamente pequeñas requieren para su adecuado funcionamiento mucha más atención de la que se derivaría de sus beneficios potenciales; por otro lado, las adquisiciones excesivamente grandes generan problemas para su "digestión" tanto desde el punto de vista financiero como directivo. La explicación de los resultados residiría, para el autor, en encontrar el equilibrio entre la capacidad para mantener la experiencia y a la vez poder asimilar el crecimiento. HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1987) no encuentran una relación clara entre el tamaño y el éxito ni entre la experiencia previa y el éxito.

BIGGADIKE (1979) en un estudio sobre los resultados de la diversificación obtiene, como principal conclusión, que la entrada a gran escala es un factor asociado con el éxito, y plantea, que esta mayor escala, debe ser compensada con un menor ratio de movimientos de diversificación en su caso.

FOWLER Y SCHMIDT (1989) no encuentran una relación significativa con el tamaño relativo de las firmas; además, encuentran una correlación positiva con la experiencia previa. El estudio de FOWLER Y SCHMIDT (1989) , se centra exclusivamente en las ofertas públicas, donde lógicamente la posibilidad de hostilidad es mayor, y por tanto, puede ser más importante la experiencia. HUNT (1990) no encuentra relación entre la experiencia previa y el éxito de la adquisición. Sólo se confirma la relación en las adquisiciones hostiles y por tanto estaría en consonancia con el hallazgo de FOWLER Y SCHMIDT (1989).

Para otros autores, sin embargo, el tamaño en sí, no es el factor explicativo de un porcentaje mayor o menor de éxito, sino los elementos que hay detrás del tamaño. En ese sentido, DAVIDSON (1991) relaciona las divergencias en el tamaño con diferencias en la cultura, los sistemas organizacionales y con la pérdida de independencia de la compañía pequeña, siendo estos factores y no el tamaño en sí, los que explicarían el mayor o menor éxito. Es decir, el tamaño, sería un indicador del ajuste organizativo entre las compañías implicadas en un proceso de fusión o adquisición.

Es difícil, por tanto, tratar desarrollar conclusiones rotundas de los trabajos existente en este área. Ahora bien, creemos que sí que es posible desarrollar algunas implicaciones:

- parece que las divergencias importantes de tamaño dificultan la realización de la integración.
- las adquisiciones muy pequeñas respecto al tamaño de la empresa tomadora generan dificultades. Probablemente esta situación pueda explicarse porque aunque el tamaño no es un determinante de las características organizacionales de las empresas, si que tiene una influencia relevante sobre la configuración de dichas características (CHILD (1988); MINTZBERG (1984)); por tanto, las diferencias de tamaño afectarían de forma indirecta a las dificultades de la integración.
- las adquisiciones excesivamente grandes (y entendemos nosotros que en general la fusiones), son también arriesgadas porque implican la necesidad de digerir el crecimiento.
- el ratio de adquisición puede conectarse con el tamaño, en el sentido de que parece importante mantener "la experiencia". Ahora bien, debe intentarse obtener un equilibrio entre este ratio y el tamaño, si se quiere controlar el crecimiento.

El control de crecimiento al que hemos aludido, o el nivel de crecimiento asumible por las organizaciones implicadas, parece guardar relación con la capacidad de la organización de absorber las nuevas competencias, fundamentalmente y como desarrollaremos posteriormente, con la existencia de capacidad directiva (HASPELAGH

Y JEMISON (1991); KITCHING (1967); PORTER (1987)).

2.3.2.2.2 El grado de relación

Las fusiones y adquisiciones, como alternativa de crecimiento, pueden ser de diferentes tipos. Aunque las diversas tipologías serán tratadas con mayor detenimiento en un epígrafe posterior de este capítulo, no podemos obviar el referirnos, aunque sea sucintamente, a la especialización y a la diversificación como tipos de crecimiento. Ello se debe a que los elementos a tomar en consideración a la hora de evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización, de cara a una fusión o adquisición, varían en función de que ésta de respuesta a una estrategia de crecimiento de especialización o de diversificación. De hecho el ajuste estratégico suele medirse por el grado de relación de las compañías implicadas. Además, los estudios empíricos suelen centrarse en esta variable, como explicativa de los resultados de la fusiones y adquisiciones, aunque como veremos los resultados no son unánimes.

La diferenciación entre el crecimiento por especialización o diversificación, solía estar apoyada en la matriz del vector de crecimiento de ANSOFF (1976), que trata de presentar las posibilidades de cambio estratégico, definido como la realineación del entorno producto mercado de la empresa.

Esta definición presenta, sin embargo, dificultades en las fronteras entre la especialización y la diversificación. Parece en ese sentido más útil, acompañar el análisis del vector de crecimiento, con un análisis de las habilidades clave de ese producto/mercado. Son, por tanto, la existencia de habilidades y factores clave de éxito, comunes o diversos, los que nos permiten dar una mayor nitidez a la frontera entre la especialización y la diversificación, y dentro de esta última, entre la diversificación relacionada y no relacionada¹⁵.

¹⁵El término no relacionado se utiliza en general como sinónimo del concepto de conglomerado de ANSOFF (1976). La diversificación relacionada incluiría el resto de posibilidades de diversificación. En cuanto al uso de una u otra terminología, nosotros preferimos el binomio relacionado-no relacionado, dado que el término conglomerado

En ese sentido, SALTER Y WEINHOLD (1979; pp.7-8) afirman: "En la práctica, el concepto de relacionado tiene tanto que ver con las habilidades directivas, como con las características del producto mercado. Si uno cree que la experiencia en los negocios y que las habilidades directivas, son los elementos críticos de éxito, entonces, tiene sentido clasificar las estrategias de diversificación bajo este criterio. En ese sentido:

-la experiencia de negocio puede ser definida a través del perfil (profile) producto mercado de la compañía

-las habilidades directivas pueden ser divididas en dos categorías: las habilidades generales y las actividades funcionales (divididas a su vez en I+D, producción y manufacturación y marketing y distribución)

Utilizando este criterio, parece relativamente fácil identificar las estrategias de diversificación. Un diversificador no relacionado es aquella compañía que espera poca, o ninguna transferencia, de sus habilidades funcionales entre sus diferentes negocios. Un diversificador relacionado, es aquel, que utiliza sus habilidades en una actividad funcional específica o producto-mercado, como base para la diversificación.

Los diversificadores relacionados pueden dividirse en dos tipos: si expande sus negocios mediante la entrada en productos-mercados que requieren habilidades funcionales idénticas a las que tienen la compañía, llamamos a esta estrategia "diversificación suplementariamente relacionada". La forma más pura de este tipo sería la integración horizontal, donde la expansión implica una mínima salida de las actividades funcionales clave. Si un diversificador relacionado expande su base de negocio mediante la adición de actividades funcionales clave y habilidades a su conjunto actual, (pero sin cambiar sustancialmente su producto-mercado final), entonces podemos definirla como "diversificación complementariamente relacionada"; el tipo más puro aquí, es la integración vertical.

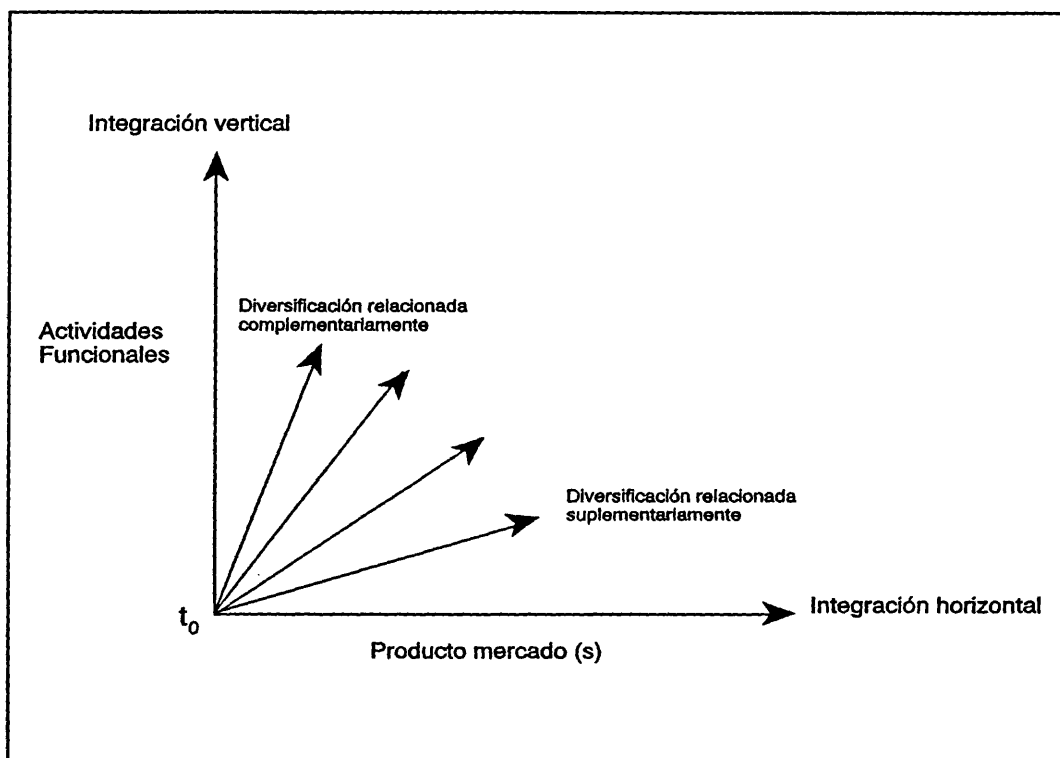
Por tanto, el criterio para clasificar las estrategias de crecimiento por especialización versus diversificación es doble e implica, la existencia de movimientos por parte de la corporación, bien en su producto/mercado, o bien en sus habilidades,

tiene más acepciones en la dirección de empresas y en ese sentido, suele ser utilizado no sólo como un tipo de estrategia de diversificación, sino para definir una forma empresarial asociada con dicha estrategia.

o bien en ambos.

Dichas posibilidades de estrategias de diversificación relacionada aparecen reflejadas en el siguiente gráfico:

Gráfico nº 2.7 - Tipos de diversificación relacionada



Fuente: SALTER Y WEINHOLD (1979;pág.8)

Parece también evidente, que las formas más puras de diversificación relacionada, bien sea suplementariamente, bien sea complementariamente, entran rápidamente en contacto con las fronteras de la especialización, y que en determinadas ocasiones, la delimitación de si determinada estrategia supone una diversificación relacionada, o se trata más bien de especialización, por desarrollo del producto o del mercado, no va a ser nítida.

Además, el establecer fronteras entre la especialización y diversificación es a nuestro entender complejo, porque se tratan de categorías comparativas. Es decir, un

movimiento de una organización no es diversificador nunca en sí mismo, sino que lo es de forma relativa, o sea en relación a la situación previa de la empresa. No delimitamos por tanto categorías absolutas, sino conceptos de carácter relativo.¹⁶

Otro elemento más dificulta la diferenciación entre la especialización, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. Es de esperar que la sinergia potencial sea mayor en negocios relacionados en la medida en que se comparten recursos y/o habilidades¹⁷; sin embargo, encontramos que en muchas ocasiones las organizaciones prefieren, por dificultades de diversos tipos, mantener esos negocios de forma autónoma, como si se tratasen de conglomerados; es decir, la dirección considera que no puede o debe explotar el potencial de sinergia. En estas situaciones, definir lo que es relacionado o no relacionado resulta bastante complejo. Las proposiciones normativas entran en contradicción con las proposiciones positivas, en el sentido, de que el calificativo de conglomerado aplicado a una estrategia de diversificación y a una forma de dirigir una organización, aunque deberían ir a la par, no siempre lo hacen, de tal forma que no toda organización conglomerada se corresponde con una empresa que ha diversificado de forma no relacionada. De hecho RAMANUJAN Y VARADARAJAN (1989; pág.525), optan por definir la diversificación, como "la entrada de una organización o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien por procesos de desarrollo de negocios internamente o por adquisición, que implican cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos".

Para finalizar con el binomio especialización-diversificación (sea esta relacionada o no relacionada) debemos introducir un elemento más. El que una compañía lleve a cabo un movimiento hacia la diversificación no implica, lógicamente, que todas las corporaciones puedan ser calificadas con el mismo grado de

¹⁶Como señalan DATTA, RAJAGOPALAN Y RASHEED (1991) incluso la clasificación comúnmente aceptada de RUMELT(1974) presenta problemas para los expertos a la hora de definir en que categoría situar a una empresa.

¹⁷Como veremos al analizar los estudios empíricos existentes sobre el tema, no existe evidencia empírica unánime que avale esta afirmación.

diversificación. Es decir, debemos delimitar que entendemos por diversificación a nivel corporativo y sus implicaciones; utilizaremos para ello el esquema simplificado de RUMELT (1974)¹⁸ de cuatro categorías básicas de empresas: compañías de negocio único, compañías de negocio dominante, compañías de negocios relacionados, y compañías de negocios no relacionados.

Las compañías de negocio dominante, son aquellas que derivan del 70-95% de sus ventas, de un negocio único o de una cadena integrada verticalmente de negocios.

Las compañías de negocio relacionadas, son aquellas que han diversificado mediante la adición de actividades que están relacionadas tangiblemente a las habilidades colectivas y fuerzas poseídas por la compañía. Ningún negocio particular provee de más del 70% de las ventas de dicha compañía.

Las compañías de negocios no relacionados, llamadas normalmente conglomerados, han diversificado sin necesariamente relacionar sus nuevos negocios a los antiguos.

RUMELT (1974) ha definido sus categorías de empresas diversificadas en términos de un "ratio de especialización", que muestra la proporción de ingresos de la compañía derivados de su mayor negocio y un "ratio de relación", que muestra la proporción de los ingresos de una compañía que se derivan de su mayor grupo singular de negocios relacionados.

Los negocios son considerados relacionados si (1) sirven mercados similares y utilizan sistemas de distribución similares, (2) utilizan similares tecnologías de producción o (3) explotan investigación con base científica similar.

En cuanto a la elección entre la especialización y la diversificación, THOMPSON Y STRICKLAND (1994) plantean que la ventaja principal de una estrategia de especialización es que genera menos ambigüedad sobre quiénes somos y qué hacemos. Ello implica, lógicamente, que se encausa toda la energía de la organización por un camino empresarial y por tanto, es más probable que surjan capacidades importantes y habilidades competitivas.

¹⁸Citado en SALTER Y WEINHOLD (1979)

El riesgo principal, es la dependencia de una única industria (de su etapa dentro del ciclo y de los cambios que le afecten).

De hecho, de la enumeración de razones que realiza ANSOFF (1976) para llevar a cabo la diversificación, podemos deducir que la diversificación se plantea como una segunda solución; es decir, aparece básicamente como alternativa, cuando la especialización no es posible, o la diversificación se presenta como una alternativa mejor. Una segunda deducción, de esta exposición de razones, es el peso que la orientación directiva hacia el riesgo tendrá a la hora de determinar si se produce el paso hacia la diversificación. Así, ANSOFF (1976) afirma, que si nos encontramos ante una dirección conservadora, tan sólo se tendrá en consideración la diversificación, atendiendo a una de las razones enunciadas: es decir, cuando la empresa no puede alcanzar sus objetivos a través de la expansión.

Desde nuestra perspectiva cualquier movimiento de diversificación debe reunir dos tipos de condiciones; el primer tipo, hace referencia a las industrias hacia las que se diversifica y el segundo conjunto, hace referencia a las características de la propia empresa. (JARILLO (1990); MENGUZZATO Y RENAU (1991); PORTER (1987)). Es decir, implica condiciones de dos tipos: la primera condición, sería de elección y la segunda condición, sería de capacidad de la empresa.

En ese sentido, la decisión de diversificación no debe basarse solamente en que las nuevas actividades son atractivas y exhiben un potencial de crecimiento importante, sino que la empresa debe ser capaz de desarrollar las competencias necesarias en el nuevo entorno competitivo. La diversificación, "implica que surgirán nuevos factores clave de éxito, así como un nuevo entorno competitivo, y requiere el conocimiento y desarrollo de un nuevo oficio con la consiguiente exigencia de adquisición y desarrollo de nuevas competencias" MENGUZZATO Y RENAU (1991; pág.255).

PORTER (1987) señala como condiciones para la diversificación, el que esta sea capaz de pasar el (1) test de atractivo de la industria, en ese sentido a largo plazo la tasa de retorno disponible de competir en una industria es una función de su estructura subyacente, (2) el test del coste de entrada, ya que éste no debe capitalizar todos los

beneficios futuros (3) el test de la mejor situación ya que o bien la nueva unidad debe ganar ventaja competitiva de su unión con la corporación o viceversa.

Es decir, la diversificación debe realizarse en una industria atractiva; una industria cuya estructura subyacente permita que la tasa de retorno supere el coste de capital, pero a la vez, el coste de entrada debe ser tal, que no supere los retornos esperados. Como señala JARILLO (1990; pág.89) "el que estos dos criterios sean claros no soluciona nada: son intrínsecamente incompatibles". En general, cuando una industria es atractiva el coste de entrada es elevado y sólo, bajo determinadas condiciones, esta relación puede ser inversa.

Por tanto el análisis de la diversificación debe implicar al menos tres conjuntos de condiciones de partida:

- dónde se encuentra la organización, cuál es su posición competitiva y cuál es el atractivo de la industria en la que esta situada.
- en qué sectores quiere diversificar la organización: deberá en este caso superar el test del atractivo de la industria, del coste de entrada y de la mejor situación.
- en que medida la organización posee, puede desarrollar, o puede adquirir, las habilidades necesarias para competir en la nueva industria.

El análisis de la estrategia corporativa exige entender los tipos de interrelaciones que pueden darse entre unidades de negocio dentro de una corporación, para luego definir los diversos conceptos que existen de estrategia corporativa. La estrategia corporativa hace referencia a dos cuestiones diferentes: en qué negocios debe estar la organización¹⁹ y como la corporación debería manejar la relación de sus unidades de negocio PORTER (1987). El definir como manejar las diferentes unidades de negocio implica dar respuesta, en parte, al segundo de los objetivos que perseguíamos con la formulación de la estrategia; es decir, permite sentar las bases sobre las que debe descansar la integración. Para ello resulta necesario un análisis de las

¹⁹ SALTER Y WEINHOLD (1979) ofrecen un análisis conjunto de los modelos estratégicos y de economistas financieros que pueden ser utilizados para analizar los negocios en que debe estar una compañía diversificada.

interrelaciones que pueden existir entre unidades de negocio y utilizarla como base para definir las relaciones.

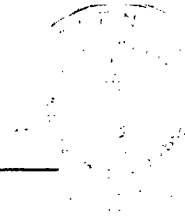
Las interrelaciones entre unidades de negocio pueden ser de tres tipos PORTER (1985): interrelaciones tangibles, intangibles y con competidores²⁰. Las tres pueden tener impactos importantes pero diferentes sobre la ventaja competitiva y no son mutuamente exclusivas; "Así, la sinergia no es una idea, sino tres ideas fundamentalmente diferentes... La sinergia ha sido descrita con mayor frecuencia en términos que sugieren lo que significan las interrelaciones intangibles -transferencia de habilidades o experiencia en la administración de una unidad de negocios a otra-. Esta forma de interrelación es tal vez la más efímera, sin embargo, y su papel en la creación de ventaja competitiva es con frecuencia incierta aunque potencialmente significativa." PORTER (1985; pág. 341).

Además, estas interrelaciones, para que lleven a ventaja competitiva deben ser difíciles de igualar por los competidores, bien porque no pueden obtenerlas y también, porque no las pueden crear mediante acuerdos a largo plazo o coaliciones. PORTER (1985; pág.352)

A partir de la idea de que son las unidades estratégicas de negocio las que compiten, y por tanto, que la estrategia corporativa debe originarse en, y reforzar, la estrategia competitiva, PORTER (1987) plantea cuatro modelos de estrategia corporativa para una empresa diversificada. Dichas posibilidades difieren en la forma de crear valor, en las interrelaciones en las que se basan y en los requisitos para funcionar eficientemente;

En ese sentido, PORTER (1987, pág.49) afirma: "Aunque los conceptos no son siempre mutuamente exclusivos, cada uno de ellos se apoya en un mecanismo diferente por el que la corporación crea valor para los accionistas, y cada una requiere, que la compañía diversificada, se organice y dirija, de una forma diferente. Las dos primeras no requieren conexiones entre las unidades de negocio; las dos últimas dependen de

²⁰Existen diferentes tipologías de sinergias. Los estudios empíricos suelen utilizar la clasificación de sinergias realizada por CHATERJEE (1986) que diferencia entre sinergias financieras, operacionales y colusiva. En este área también puede consultarse, entre otros, el trabajo de SETH (1990a; 1990b).



ellas".

El gráfico n° 2.8 ofrece un esquema de las diferentes estrategias corporativas y de como cada una de ellas, permite crear valor. Hay que destacar que las diferentes estrategias implican dos tipos de condiciones: un primer tipo hace referencia a los requisitos estratégicos y el segundo a requisitos organizacionales. Ambos tipos son presentados como condición necesaria para que la creación de valor tenga lugar.

Gráfico nº 2.8 - Posibilidades de Estrategia Corporativa

	Portfolio management	Reestructuración	Transferencia de habilidades	Compartir actividades
c v r a e l a o r	<p>-Usa su experiencia y recursos analíticos para detectar adquisiciones que el accionista individual no podría</p> <p>-Provee de capital en términos favorables</p> <p>-Introduce habilidades directivas profesionales y disciplina ²¹</p> <p>-Provee de revisión de alta calidad.</p>	<p>-Exige la existencia de un potencial no realizado</p> <p>-La compañía interviene frecuentemente cambiando la dirección, la estrategia o proporcionando nueva tecnología</p>	<p>-Exige que compartir experiencia sea significativo, que la transferencia sea en actividades importantes para la ventaja competitiva y que las habilidades sean una fuente de ventaja competitiva para la receptora.</p>	<p>-Crea valor si disminuye el coste por obtener economías de escala, incrementar la eficiencia en el uso, o acelera la curva de aprendizaje</p> <p>-Crea valor si incrementa el potencial de diferenciación o disminuye su coste.</p>
P e r s e r r e a q t u é i g s i c t o o	<p>-Capacidad superior para identificar y adquirir compañías infravaloradas</p> <p>-Predisposición para vender perdedores rápido o para de forma oportuna desinvertir buenos performers cuando los compradores están dispuestos a pagar premios altos</p> <p>-Guías amplias y restricciones en los tipos de unidad del portfolio de tal forma que la dirección senior pueda jugar el rol de revisor efectivamente.</p> <p>-Una compañía privada o mercados de capital no desarrollado. ²²</p> <p>-Capacidad de salir de la dirección portfolio en la medida que los mercados de capitales se vuelven más eficientes o la compañía se vuelve inmanejable.</p>	<p>-Capacidad superior en identificar oportunidades de reestructuración</p> <p>-Predisposición y capacidad para intervenir en la transformación de las unidades adquiridas</p> <p>-Predisposición para cortar pérdidas mediante la venta de unidades donde la reestructuración se prueba como imposible</p> <p>-Predisposición para vender unidades cuando se completa la reestructuración, los resultados son claros y las condiciones de mercado favorables</p>	<p>-Habilidades privativas, exclusivas²³, en actividades que son importantes para la ventaja competitiva en las industrias de la unidad tomada.</p> <p>-Capacidad para llevar a cabo la transferencia de habilidades entre unidades en una base continua</p> <p>-Adquisiciones de posiciones punteras en nuevas industrias como base.</p>	<p>-Actividades en las unidades existentes que pueden compartirse con las nuevas unidades de negocio para ganar ventaja competitiva</p> <p>-Beneficios de compartir que superan los costes</p> <p>-Tanto adquisiciones como start-ups como vehículos de entrada</p> <p>-Habilidad para superar la resistencia organizacional para la colaboración de la unidad de negocio.</p>

²² El propio PORTER (1987) manifiesta que muchos observadores creen que los directivos no pueden dirigir cualquier cosa en ausencia de conocimientos y experiencia de una industria efectiva. Es decir, resulta difícil proveer de habilidades directivas en la diversificación.

²² Para que pueda superarse conjuntamente el test de atractivo de la industria y el test del coste de entrada.

²³ El término utilizado en inglés es proprietary

<p>P o r r e g r a e n q i u z i a s c i i t o o n a l</p>	<p>-unidades de negocio autónomas</p> <p>-Un staff corporativo muy pequeño y de bajo coste</p> <p>-Incentivos basados ampliamente en los resultados de las unidades de negocio</p>	<p>-unidades de negocio autónomas</p> <p>-Una organización corporativa con el talento y los recursos para supervisar los turnarounds y reposicionamientos estratégicos de las unidades de negocio</p> <p>-Incentivos basados ampliamente en los resultados de las unidades de negocio</p>	<p>-unidades de negocio ampliamente autónomas pero colaborativas</p> <p>-Miembros del staff corporativo de alto nivel que ven su rol principal como integradores</p> <p>-Comites, task-forces y otros forums interunidades de negocio. para servir como puntos focales para capturar y transferir habilidades</p> <p>-Incentivos basados en parte en los resultados corporativos</p>	<p>-unidades de negocio estimuladas a compartir actividades</p> <p>-Un rol activo de planificación estratégica a nivel de grupo, sector, y corporativo</p> <p>-Miembros del staff corporativo de alto nivel que ven su rol principal como integradores</p> <p>-Incentivos basados fuertemente en resultados del grupo y corporativos</p>
<p>T c r o a m m u p n a e s s</p>	<p>-Intentar una dirección portfolio en países con mercados de capital eficientes y con un pool desarrollado de talento directivo profesional</p> <p>-Ignorar el hecho de que la estructura de la industria no es atractiva</p>	<p>-Tomar equivocadamente un crecimiento rápido o una industria "caliente" como evidencia de una oportunidad de reestructuración</p> <p>-Ausencia de resolución o recursos para solucionar situaciones problemáticas o para intervenir en la dirección.</p> <p>-Ignorar el hecho de que la estructura de la industria no es atractiva</p> <p>-Apoyar teóricamente la reestructuración pero practicar en realidad una dirección portfolio pasiva.</p>	<p>-Tomar erróneamente una similitud o comfort con el nuevo negocio como base suficiente para la diversificación</p> <p>-No proveer de vías practicas para que ocurra la transferencia de habilidades</p> <p>-Ignorar el hecho de que la estructura de la industria no es atractiva</p>	<p>-Compartir para el propio beneficio en lugar de porque lleve a ventajas competitivas</p> <p>-Asumir que el compartir va a ocurrir de forma natural sin que la dirección senior asuma un rol activo</p> <p>-Ignorar el hecho de que la estructura de la industria no es atractiva.</p>

Fuente: PORTER (1987; pág.53) y elaboración propia

PORTER (1987; pág.53) plantea: "El propósito de los dos primeros conceptos de estrategia corporativa es crear valor a través de la relación de la compañía con cada unidad autónoma. El rol corporativo es ser un selector, un banquero y un interventor".

Los dos últimos conceptos, explotan la interrelación entre los negocios, buscan sinergias, y éstas son posibles, a través de la transferencia de experiencia significativa (lo que implica negocios suficientemente similares), a través de la transferencia de habilidades en actividades importantes para la ventaja competitiva o compartiendo actividades PORTER (1987)

LAUENSTEIN (1985) también plantea esta diferenciación ya que considera que la función de la alta dirección en un conglomerado, es distinta a la que existe en otro tipo

de empresas. "En corporaciones no diversificadas, la alta dirección entiende la industria, toma las decisiones clave y lleva el negocio. Pero en un conglomerado la alta dirección debe gobernar, no conducir las operaciones. Sus habilidades deben estar en seleccionar, motivar, monitorizar y guiar a directivos generales, no en tomar decisiones operativas". LAUENSTEIN (1985;pág.55)

Como puede observarse, no puede hablarse de requisitos estratégicos u organizativos en general, sino que éstos dependen ampliamente de la situación a la que nos enfrentemos. En ese mismo sentido, se puede destacar, que aunque la creación de valor que se espera en la transferencia de habilidades y en el compartir recursos sea potencialmente mayor, los requisitos, tanto de carácter estratégico, como organizativo, para que esa potencialidad se haga efectiva, son amplios. Esta situación permite explicar en parte, porque aunque la diversificación relacionada aparece desde una perspectiva teórica como potencialmente mejor a la no relacionada, los resultados obtenidos por la misma, no siempre confirman esta relación.

Las diferentes posibilidades de estrategia corporativa generan como puede observarse diferentes requisitos previos y diferentes bases de integración. La relación tal y como es presentada por PORTER(1987) es de carácter contingente. Considera, que en la actualidad, en muchos países el concepto de dirección portfolio no es válido, pues es difícil, con mercados de capitales desarrollados, encontrar compañías infravaloradas, en industrias atractivas. Los demás beneficios de la dirección portfolio son difíciles de alcanzar, pero sobre todo, este tipo de corporación genera un grave coste: la capacidad limitada para dirigir eficientemente la diversidad.

La base de una estrategia de reestructuración es el potencial no realizado. Debemos esperar que los cambios a nivel de estrategia, estructura, dirección... sean importantes.

Los requisitos son mayores en los dos últimos tipos; como afirma PORTER (1987) La "transferencia no ocurre por accidente u osmosis" es esencial la participación y apoyo de la alta dirección. En el caso de compartir actividades, el fomento de la colaboración es esencial.

Para PORTER (1987) las compañías exitosas basan sus estrategias de

diversificación básicamente en los dos últimos tipos.

Los beneficios potenciales de las diversas formas de diversificación requieren, como hemos visto, que la organización cuente con un conjunto de fuerzas que le permitan hacer frente a los retos que implican los movimientos de diversificación, sea esta relacionada o no relacionada. Algunos de esos elementos son comunes a ambos, mientras que otras fuerzas son específicamente necesarias, cuando se trata de un movimiento relacionado o no relacionado, en su caso. SALTER Y WEINHOLD (1979) también se detienen en la consideración de los factores con los que debe contar la organización para hacer frente al reto de las adquisiciones. El gráfico 2.9 recoge dichas condiciones:

Gráfico nº 2.9 - Condiciones de la diversificación por adquisición

DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA
<p>Existencia de un vertusone: punto de vista directivo de toma de riesgo en la organización tomadora Dirección competente en la organización tomadora ²⁴ y motivada a performar bien en el nuevo terreno de producto que pueda ajustarse rápido a ser responsable de hacer negocio en nuevas industrias, o a la contratación de ejecutivos con experiencia en el campo Reconocimiento por parte de la dirección de la empresa tomadora de los diferentes factores de éxito en las diferentes industrias Deseo de la compañía tomadora de incluir los altos directivos de la tomada en la toma de decisiones de la compañía.²⁵</p>	
<p>Exige en las relacionada suplementariamente que una de ambas compañías tenga un superávit de habilidades clave o de recursos para que se produzca la transferencia de los mismos sin incremento de los costes totales. En la complementaria más que de transferencia se exige integración de las diferentes estructuras de recursos Debe existir un alto compromiso por parte de la dirección de la empresa tomadora para explotar los beneficios potenciales</p>	<p>Mejora de la rentabilidad de la adquirida por revitalización directiva e introduciendo prácticas administrativas "modernas" Además de directivos con habilidades administrativas también necesario habilidades para la planificación financiera de un amplio espectro de actividades Directivos capaces de manejar la diversidad (capacidad de responder a negocios con diferentes características operativas, problemas y oportunidades) ²⁶</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de SALTER Y WEINHOLD (1979;pp.146-151)

²⁴ La necesidad de capacidad directiva a tiempo completo que juegue un rol de integrador es puesta de manifiesto por diferentes autores KITCHING (1967), PORTER (1987), ROCKWELL (1968), SEARBY (1969).

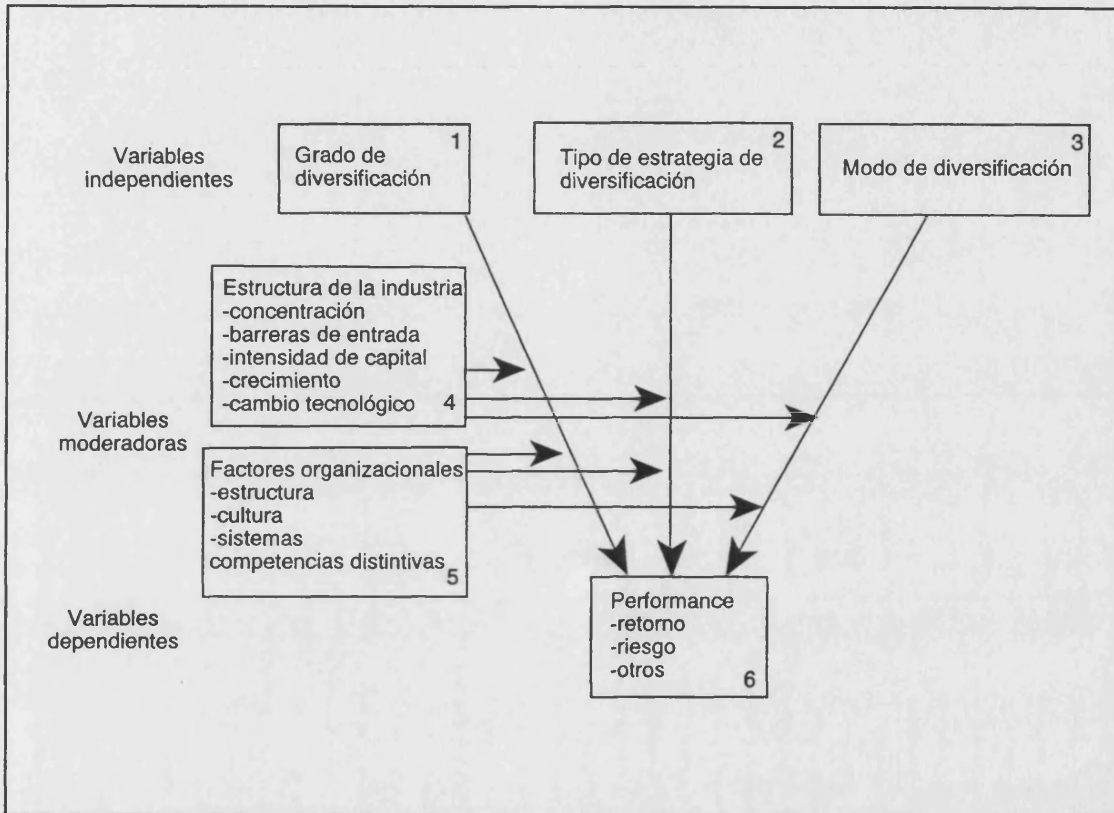
²⁵ Identificadas por MACE Y MONTGOMERY (1962) como problemas directivos de las adquisiciones corporativas. La necesidad de directivos del cambio y competencia directiva para poner en funcionamiento la fusión también es puesta de manifiesto por KITCHING (1967)

²⁶ En el caso de las adquisiciones, cuando la intención es dejar que la otra empresa funciones de forma autónoma, también aparece como relevante la capacidad de manejar la diversidad CLEMENS Y MAYER (1990); MAGNET (1990), . En las compañías diversificadas, lo complejo no sólo reside en manejar la diversidad, sino en además la imposibilidad de uniformar, sobre todo, en la medición de la performance y en los indicadores utilizados para incentivar HALL (1987).

En cuanto a los resultados de los estudios empíricos que analizan los resultados de las fusiones y adquisiciones tomando en consideración el grado de relación entre las compañías implicadas, hemos de destacar que muchos de ellos parten del estudio más amplio de la diversificación y dentro del mismo analizan las vías por las que la misma se ha llevado a cabo. La relación entre diversificación y performance ha sido ampliamente trabajada por la literatura desde diferentes ópticas: en función del grado de diversificación, del modo de diversificación (crecimiento interno-crecimiento externo), y el tipo de diversificación (relacionado-no relacionado) e introduciendo básicamente dos conjuntos de factores como variables explicativas del performance: las características del sector industrial y las características organizacionales (aunque en este último caso los estudios relacionados a su vez con el performance son bastante menores)

DATTA, RAJAGOPALAN, Y RASHEED (1991), presentan un estudio en el que tratan de sintetizar los resultados de la literatura en el estudio de la diversificación. Para ello, desarrollan un marco teórico de los resultados obtenidos en la literatura en el que, los resultados de la diversificación, se analizan en función de un conjunto de variables que denominan independientes (grado, tipo y modo de diversificación) y de un conjunto de variables moderadoras (estructura de la industria y factores organizacionales). El esquema teórico sería el siguiente:

Gráfico nº 2.10 - Diversificación y performance: esquema teórico



Fuente: DATTA, RAJAGOPALAN, Y RASHEED (1991;pág.531)

La relación entre estrategia de diversificación y performance (relación 2-6) ha sido, según los autores, la más estudiada. Los resultados de los mismos no han sido concluyentes. Más aún, los que introducen la estructura del sector industrial, "refuerzan la visión de que la relación estrategia de diversificación-performance no es universal y que el performance superior de una categoría puede ser debido a diferencias en la rentabilidad de la industria" DATTA, RAJAGOPALAN, Y RASHEED (1991;pág.539). No existen prácticamente estudios que relacionen la estrategia de diversificación-performance-factores organizacionales ni de la relación modo de diversificación-performance.

Nos parece especialmente relevante este estudio, porque ofrece una perspectiva multidimensional para explicar los resultados que aparecen en la literatura. Ofrece, un marco de referencia en el que situar las diversas aportaciones en el terreno de la diversificación, y por tanto, de las direcciones por las que deberían discurrir las nuevas investigaciones para realizar aportaciones en un campo tan controvertido. En el mismo sentido y con una estructura similar encontramos el trabajo de RAMANUJAN VARADARAJAN (1989).

En cuanto a los estudios empíricos que hacen referencia al ajuste estratégico medido a través del grado de relación de los negocios, para el caso de las fusiones y adquisiciones, los resultados que obtienen no son concluyentes. Las clasificaciones más utilizadas en los estudios empíricos, son las de la FTC²⁷, y el esquema de RUMELT (1974). Los diversos estudios tratan de contrastar si algún tipo de adquisición crea más valor para los accionistas que otro.

CHATERJEE (1986) a partir de una clasificación de los tipos de sinergias que se pueden encontrar en cada uno de los tipos de adquisición, obtiene que las adquisiciones no relacionadas superan a las relacionadas (excluye de su estudio las horizontales).

FOWLER Y SCHMIDT (1989), en el caso de las ofertas públicas, no encuentran una relación significativa entre el tipo de adquisición y los resultados de las mismas.

DATTA, PINCHES Y NARAYANAN (1992) encuentran que los conglomerados tienen un impacto negativo sobre la riqueza de la empresa tomadora. No encuentran, sin embargo evidencia, de que las relacionadas tengan un impacto positivo sobre la tomadora.

En el sentido contrario KUSEWITT (1985) obtiene que la industria similar tiene una relación positiva con la performance; también PORTER (1987) considera preferibles las adquisiciones relacionadas con las no relacionadas. SHELTON (1988) también considera preferibles las relacionadas sobre las no relacionadas. Para el autor el mayor valor se crea en las adquisiciones de expansión en nuevos mercados (adquisiciones relacionadas

²⁷FTC: Federal Trade Commission.

suplementariamente) o dentro del mismo negocio (idénticas). Otros autores que defienden un conocimiento de la industria en la que se realiza la adquisición serían HUNT (1990); KITCHING (1967;1974); SALTER Y WEINHOLD (1979).

SETH (1990a;1990b) se centra de modo específico en este problema; Considera, que aunque la literatura desde una perspectiva teórica ha defendido, generalmente, que las adquisiciones relacionadas tenían un mayor potencial de creación de valor que las no relacionadas, "la conclusión más fuerte que podemos hacer en una base a priori, es que diferentes tipos de adquisición están asociados con diferentes fuentes de creación de valor. La teoría económica no permite dibujar la siguiente conclusión, con una base teórica, que una fuente dada de creación de valor, crea una mayor cuantía de valor, por término medio, que otra" SETH (1990a;pág.106) . Es asimismo, la creación de valor conjunto, y no el reparto de dicho valor entre los accionistas de la empresa tomada y tomadora²⁸, lo que hay que analizar. SETH (1990a) obtiene que ambos tipos de adquisición (relacionadas y no relacionadas) crean valor; no encuentra, diferencias significativas en la creación de valor de los diferentes tipos de adquisición. Sin embargo, cuando controla por el tamaño, las relacionadas performan significativamente por encima de las no relacionadas. Es decir, para el autor las sinergias operativas parecen guardar una relación estrecha con el tamaño de las firmas implicadas, mientras que en las financieras no ocurre así. Esta variable, el tamaño, explicaría en parte los resultados divergentes obtenidos por la literatura.

El tema relacionado y no relacionado tiene una explicación menos analítica pero bastante realista: Como señalan BUONO Y BOWDITCH (1989) cuanto mayores son los beneficios esperados de la fusión (y el beneficio potencial es mayor en las relacionadas que en las no relacionadas) , mayores son las disrupciones que se producen en las compañías afectadas, por tanto más posibilidad de que la destrucción de valor no

²⁸Como señala el autor el reparto de la riqueza generada entre los accionistas de la empresa tomada y tomadora depende de un conjunto de factores como la competitividad del mercado, el método de pago, la existencia de múltiples tomadores, los cambios legislativos, factores todos ellos que han sido analizados por la literatura. Ver por ejemplo DATTA, PINCHES Y NARAYANAN (1992); KUSEWITT (1985)

económico altere el valor económico planificado por la organización HASPELAGH Y JEMISON (1987). Pero, sin ir más lejos, la teoría financiera más esencial señala una relación inversa entre rentabilidad y riesgo, no nos debería por tanto extrañar que alternativas que entrañan un potencial de rentabilidad más elevado que otros, tengan un riesgo implícito mayor y ello lógicamente significa, una tasa más alta de fracasos. Además el porcentaje elevado de fracasos sólo aporta un dato estadístico, como si la dirección de empresas fuese un juego de azar donde el porcentaje matemático es ineludible. La enseñanza que se deriva de estos resultados para los directivos debe ser más bien otra y es el que las adquisiciones son estrategias arriesgadas. Es necesario profundizar en que elementos llevan a que unas compañías se encuentren en el porcentaje de éxito y otras, en el de fracasos, si creemos que el papel de la dirección de empresas es algo más que un juego de azar.

Antes de finalizar, deseamos poner de manifiesto que el análisis presentado exige, no sólo un conocimiento y estudio de la compañía sobre la nueva industria en la que desea diversificar, sino que exige un análisis exhaustivo de la propia corporación, de sus fuerzas y debilidades para enfrentarse con el reto de la diversificación, sea ésta relacionada o no relacionada. Encontramos, muchas veces, que esta mirada interna hacia la propia organización es dada por supuesta; es decir, que si la oportunidad es buena, la organización no se plantea si es capaz de asimilarla correctamente, o por el contrario, no posee las condiciones necesarias para que dicho movimiento tenga éxito. No queremos decir con ello que la organización, en dicho caso, deba abandonar la idea de diversificación, sino que deberá crear las condiciones internas necesarias para que la diversificación pueda tener éxito. La diversificación, no es una estrategia válida en cualquier situación y para cualquier empresa, sino que exige un análisis tanto de la propia organización que desea diversificar, como de la industria en la que se desea llevar a cabo la diversificación. Con ello no ponemos sino de manifiesto una premisa de la dirección estratégica: es necesario llevar a cabo un análisis interno y externo antes de decidirse por una estrategia de diversificación o de especialización.

En el breve análisis que hemos presentado, hemos pretendido ofrecer, alguna de las pautas, que pueden servir a la organización, para definir en qué industrias puede o debe entrar y qué condiciones debe tener o desarrollar.

2.3.2.2.3 Otras variables a considerar

Mientras que el análisis del ajuste estratégico suele quedar limitado, al grado de relación entre las compañías implicadas, el consenso sobre lo que se entiende y se debe estudiar en el ajuste organizativo es menos claro. Las propuestas son múltiples; algunas han aparecido cuando hemos analizado el valor del tamaño, como indicador del ajuste organizativo. Otras variables analizadas por la literatura son:

-El clima de la adquisición: FOWLER Y SCHMIDT (1989) en su estudio sobre las ofertas públicas obtienen que las adquisiciones contestadas tienen una performance menor que las no contestadas.

-La salud de la compañía adquirida parece relacionada positivamente con la performance de las adquisiciones: HUNT (1990); HUNT, LEES, GRUMBAR Y VIVIAN (1990); KITCHING (1974); KUSEWITT (1985).

-HUNT (1990) señala como otros aspectos a tomar en consideración el alcance del conocimiento de la otra parte, que sería función del tiempo disponible y que se ve lógicamente afectado por el clima de la fusión o adquisición.²⁹

-DAVIS (1968) plantea que la compatibilidad organizacional depende de los estilos de dirección que varían en función de: (1) la actitud ante el riesgo, (2) la actitud ante el tiempo de retorno, (3) el reparto de autoridad y responsabilidad, (3) la disposición de beneficios, (5) el grado de énfasis en las diferentes áreas funcionales.

²⁹ Una exposición de los diferentes climas de las adquisiciones y fusiones será desarrollado en el epígrafe 2.5 del presente capítulo.

Los diversos factores que hemos señalado y que formarían parte de los denominados ajuste estratégico y organizativo no ofrecen resultados unánimes. Como señalan FOWLER Y SCHMIDT (1989), resulta cada vez más necesario aproximarse a las fusiones y adquisiciones desde una perspectiva contingente, en la que se valoren las adquisiciones, no como un bloque homogéneo, sino como realidades diversas que requieren para su funcionamiento efectivo de aproximaciones distintas.

Para dar por concluido el epígrafe, queremos volver al inicio del mismo. El objetivo era justificar la importancia de que la organización sopesa, a priori, la fusión o adquisición, como una alternativa de crecimiento comparable con otras posibilidades de la organización. En determinados casos puede implicar, lógicamente, no en que medida la fusión o adquisición se ajusta a la estrategia de la organización, sino un ajuste o reformulación, de la propia estrategia empresarial, sobre todo, en los casos en los que una firma reacciona ante una oportunidad o amenaza del entorno.

En ese sentido, HASPELAGH Y JEMISON (1991b) plantean que aunque es bueno una estrecha relación entre el pensamiento estratégico y las oportunidades de adquisición, muchas adquisiciones (y sobre todo entendemos nosotros muchas fusiones) van a implicar o generar modificaciones o ajustes en la estrategia.

Debemos destacar, por tanto, algunos aspectos; en primer lugar el presente trabajo se centra en aquellas fusiones y adquisiciones con un impacto estratégico en las organizaciones implicadas. Aunque el objeto de nuestro estudio sean las asociaciones denominémoslas "corporativas", entendemos que muchas de las cuestiones son aplicables a otros niveles de la organización. En segundo lugar, hay que señalar, que el análisis se lleva a cabo desde una perspectiva dinámica. Es decir, la toma de decisiones debe implicar no sólo lo que cada una de las organizaciones es hoy, sino lo que quiere ser en el futuro.

El proceso de toma de decisiones implica, en este caso, al menos dos retos interconectados: en primer lugar, y como ya hemos visto, la organización en función de sus objetivos debería plantearse esta alternativa estratégica "en abstracto", o sea

frente a otras alternativas estratégicas de crecimiento. Estaríamos en una fase de formulación de la estrategia.

Esta primera etapa, permitiría a las firmas implicadas en el proceso, un asentamiento de los retos y oportunidades que una fusión y adquisición plantea frente a las opciones disponibles para la organización, en aras a la consecución de sus objetivos corporativos. Consideramos esta fase como fundamental, antes de plantearse la posibilidad "de algún socio en concreto", ya que implica, que la organización debe mirarse a sí misma y a la relación que mantiene con su entorno, y es desde este autoanálisis, desde el que debe plantearse las oportunidades y amenazas que esta opción estratégica le genera frente a otras posibilidades.

La segunda área de análisis, quizás sería más conveniente denominarla fase, implicaría, entrar en el terreno de los socios potenciales y en la evaluación de los ajustes correspondientes³⁰. Lógicamente, esta etapa puede devolvernos al primer análisis por lo inadecuado o imposible de las alternativas disponibles.

Situarse en esta perspectiva, permite un contrapeso importante a la visión de las fusiones y adquisiciones como fines en sí mismas. Genera una perspectiva mucho más amplia a la hora de enfrentarse a las negociaciones con otro/s.

2.3.3 El proceso de formulación: la importancia del proceso socio-político.

Nuestro interés va a estar en delimitar que rasgos diferencian este tipo de decisión de otros posibles.

En primer lugar, no podemos dejar de plantear, que las decisiones sobre fusiones han sido tratadas por gran parte de la literatura, como "decisiones de inversión" y en ese sentido, el objetivo que centra este tipo de trabajos es delimitar en

³⁰ No es el objetivo de la presente tesis el desarrollo de modelos de evaluación de los socios potenciales (aunque es cierto que en el presente epígrafe se han dado algunas orientaciones sobre los requisitos tanto de la organización tomadora como de la tomada ante las diversas alternativas de crecimiento). Se pueden encontrar modelos adecuados de valoración en MACE Y MONTGOMERY (1990), PRITCHETT (1985), RAPPAPORT (1979), SALTER Y WEINHOLD (1978, 1979).

que medida el valor neto de dicha inversión es positivo, negativo o nulo . Dicho enfoque, aunque necesario, llevado a cabo de una forma solitaria, creemos que es inadecuado, pues parece considerar más bien, que lo que se adquiriese fuese un conjunto de activos, más que "una empresa en funcionamiento"; una realidad inerte, más que una realidad viva.

"Desde esta perspectiva racional las adquisiciones serían decisiones de colocación de recursos, en las que un grupo de ejecutivos, selecciona objetivamente propuestas de inversión jerarquizadas en la base de su retorno esperado" (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b))

Sin embargo, entendemos que aunque esta perspectiva presenta ventajas debido a su carácter "cuantificable", implica un acercamiento inadecuado a estas decisiones por sus características inherentes, diferenciadoras de otras decisiones de colocación de recursos y que afectan, de forma directa o indirecta, a la calidad de la justificación de la fusión o adquisición.

Desde nuestra perspectiva, se trata de decisiones estratégicas en las que, en el proceso de formulación de la estrategia, el adoptar un enfoque socio-político, adquiere una relevancia fundamental.

Fundamental, porque si en la formulación de la estrategia "la ignorancia del juego político puede generar una serie de respuestas defensivas e incluso ofensivas, que obstaculicen la ejecución correcta de la estrategia formulada y anulen los beneficios potenciales derivados de una estrategia diseñada con esmero" MENGUZZATO Y RENAU (1991; pág.117) , en la formulación de una estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones, esta afirmación se pone de manifiesto, de una forma todavía más evidente.

La importancia de los aspectos no racionales en la toma de decisiones de adquisición, ha sido comentada ya, en parte, al hablar de los motivos que existen detrás de este tipo de estrategias. Además de los motivos explícitos, diferentes autores señalan la necesidad de conocer y tener en consideración los motivos no reconocidos detrás de

un deseo de fusión o adquisición (LEVINSON (1970); SCHEIN (1990)). Así, HUNT, LEES, GRUMBAN Y VIVIAN (1987) encuentran que en el 62% de las adquisiciones estudiadas, la decisión era una combinación compleja de razones financieras y de negocio interactuando con factores políticos y personales.

En ese sentido CARTWRIGHT Y COOPER (1992) afirman que generalmente las fusiones y adquisiciones son decididas desde la racionalidad financiera. Como la justificación de las adquisiciones se apoya en dicha racionalidad, los fracasos tienden a ser explicados de ella. Esta perspectiva no tiene en cuenta los elementos afectivos de toda decisión. Dichos elementos afectivos afectan a: (1) la emotividad de los tomadores de la decisión. (2) la calidad organizacional de la decisión, es decir la aceptabilidad de la decisión para aquellos que deben llevarla a cabo y el compromiso con la implementación.

HUNT (1990), define el proceso de adquisición, como un proceso interpersonal en el que las impresiones interpersonales tienen una importancia, en ocasiones, por encima de los hechos. MAC DOUGAL Y MALEK (1970) también defienden la importancia de las relaciones interpersonales en las fusiones y adquisiciones. Estaría en consonancia también con la idea de DAVIDSON (1981) que señala que las fusiones y adquisiciones son en última instancia una decisión personal del CEO de la organización. De hecho, HUNT, LEES, GRUMBAN Y VIVIAN (1987) obtienen que el tamaño medio de los equipos de negociación, tanto de la empresa adquirente como adquirida, era menor a tres personas, con una mayoría de ellos, liderada por el CEO, lo cual confirma la centralización en el CEO de la negociación.

Otro aspecto importante es que en el 88% de los casos estudiados, el equipo de negociación era diferente al de implementación HUNT, LEES, GRUMBAN Y VIVIAN (1987; pág.23). Es decir, existe una clara ruptura entre aquellos que se encargan de la formulación de la estrategia y aquellos que se encargan de la implementación de la misma.

"La empresa es un conjunto heterogéneo de personas y de grupos que, a priori,

no tiene ninguna razón de adherirse a la estrategia diseñada por la Alta Dirección, y cuyos comportamientos, actitudes y reacciones ayudaran u obstaculizaran la realización de la estrategia elegida" MENGUZZATO (1989). En el caso de las adquisiciones dada la importancia que puede llegar tener las modificaciones de valor no económico, el desarrollo y consideración de la dimensión política de la organización adquiere, a nuestro entender, una relevancia inusual.

Por tanto la formulación de la estrategia debe tener en consideración no solo los elementos técnico-económicos, sino la dimensión política y organizacional de las empresas involucradas. La materialización de un adecuado equilibrio entre la dimensión económica y la dimensión política y organizacional en el proceso de formulación quedará plasmada en la calidad de la justificación o base de legitimación de la estrategia.

2.3.4 La calidad de la justificación

Señalábamos, al principio del capítulo, que la calidad de la justificación era uno de los elementos principales a tener en consideración y que unía y generaba condicionantes entre ambos procesos, el de toma de decisiones (formulación) y el de integración (implementación). Esa calidad de justificación, VANSINA (1991) la denomina base de legitimación y la considera fundamental en las fusiones y adquisiciones debido a que en gran parte de los casos, el proceso de toma de decisiones y el proceso de integración, se llevan a cabo en sistemas jerárquicos distintos. Así mientras que la toma de decisiones suele realizarse en el sistema jerárquico corporativo³¹, la integración corresponde a sistemas de jerarquía inferior y la conexión entre ambos, y los esfuerzos a llevar a cabo por los actores de los niveles inferiores, dependerá en gran medida, de la base de legitimación que tenga la decisión acordada.

Por ello VANSINA (1991) plantea que la base de legitimación es, el "proceso

³¹ El estudio Boucher (DAVIDSON (1981)) señala que la magnitud de las consecuencias potenciales de la decisión de una fusión y que la complejidad e incertidumbre del entorno en que se realiza hace que se trate de una decisión centralizada en el CEO

mediante el cual las acciones y las intenciones se vinculan tanto con los valores existentes dentro de las organizaciones respectivas, como con un contexto identificable para justificar y provocar esfuerzos coordinados. El por qué lo hicimos o por qué lo hacemos, relaciona las decisiones y acciones con el propósito. El propósito aquí se refiere a la intención estratégica, a la ventaja competitiva que busca la forma de asociación elegida" y continua "la base de legitimación también sirve para hacer de puente entre el sistema social que tomó la decisión sobre el propósito y la estrategia, y el sistema social que se encarga de la implementación"

La calidad de la justificación de una adquisición quedaría reflejada para HASPELAGH Y JEMISON (1991b) en seis dimensiones. Para los autores lo que emerge de un proceso de toma de decisiones es algo más que la conveniencia de una adquisición y el precio que se ofrece (perspectiva racional de fusiones como decisiones de asignación de recursos), es una perspectiva multifacética que refleja la lógica interna y externa por la que la adquisición y su precio se justifican. Las dimensiones que plantean y que permiten juzgar el sentido profundo y total de una justificación de adquisición son:

1-calidad de las valoraciones estratégicas: es un ingrediente clave pues indica el potencial de creación de valor de una adquisición. Esta valoración considera en detalle la contribución de la adquisición a la estrategia de la empresa así como el impacto de dicha estrategia en la posición competitiva de la empresa.

Los problemas aparecen cuando el análisis de adquisición se centra solo en la compañía tomada, o es estático, o no toma en consideración los requisitos futuros de la industria. El punto de partida para este análisis ha sido desarrollado en el epígrafe anterior aunque, como ya señalábamos, no era nuestro objetivo detenernos en los modelos de evaluación de candidatos.

Uno de los factores que creemos especialmente necesario, es tener claro las hipótesis sobre las que descansa la valoración. La posibilidad de contrastarlas o en caso contrario la posibilidad de que no se confirmen debe

incluirse en los escenarios que estudien las organizaciones implicadas.

2-Perspectivas de propósitos ampliamente compartidas: el grado en que una lógica estratégica común era compartida por todos los decisores clave, era una precondition para obtener consenso, para una aproximación singular y compartida en la implementación. En muchas situaciones para una adquisición persistían lógicas estratégicas múltiples, conflictivas, cada una expuesta por actores diferentes, y basadas en sus propios intereses y agendas organizacionales HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

El problema no es la existencia de múltiples dimensiones o argumentaciones, sino que aparece, cuando no hay un común acuerdo o entendimiento de cual de las lógicas estratégicas será el foco de las actividades iniciales de creación de valor. Ello no significa que la existencia de diversos enfoques sea negativa.

3-Especificidades en fuentes de beneficios y problemas: la profundidad en que la justificación desarrolla las fuentes de beneficio y su claridad sobre problemas potenciales. Es frecuente el intento por parte de la dirección de tratar de vender este tipo de decisión y el uso selectivo de información por los participantes a diferentes niveles y roles. ROCKWELL (1968) también plantea la necesidad de definir las ganancias para los diferentes participantes en el acuerdo.

4-Consideración de las condiciones organizacionales: la implementación de sinergias se apoya en un número de condiciones organizacionales que generalmente no son valoradas y forman parte de la calidad de la justificación.

5-Secuencia de implementación: es crítico una visión clara de cómo empezar, cuán rápido ir y cómo llegar a lo que se desea. Generalmente la empresa se plantea una visión más estática (solo se plantea cual es el final, donde se quiere llegar). La importancia de llevar a cabo actuaciones es también

defendida por SEARBY (1969).

6-Máximo precio que se esta dispuesto a pagar: debe estar basado en el potencial de creación de valor esperado y en una valoración de los riesgos de implementación. La literatura suele poner de relieve que cuando el precio pagado es excesivamente alto, las condiciones de implementación se ven perjudicadas, ya que la organización trata de recuperar la inversión rápidamente, sin permitir que se generen las situaciones que la hagan posible.

La existencia de un propósito común, parece especialmente relevante en el caso de las fusiones ya que en esta situación, aunque formalmente existe una única empresa, en la realidad existen dos organizaciones que funcionan de forma separada y que deben ser guiadas, en aras a la integración, por un propósito común. La ausencia de dicho propósito, aparece en la literatura, como una de las razones más importantes para la ambigüedad y stress posterior a la fusión formal de las firmas. Por el contrario, la existencia de dicho propósito, facilita criterios que permiten dirigir los demás campos de una forma homogénea y no en función de la típica dirección apaga fuegos del proceso de integración. En segundo lugar, si bien un alto grado de ambigüedad es necesario en muchos casos para poder llegar a un acuerdo, esta ambigüedad debe ser consciente, y no afectar a elementos que pongan en entredicho la continuidad del acuerdo, con ello queremos señalar que resulta importante que dicha ambigüedad sea conscientemente direccionada, lo cual implica que las organizaciones implicadas en la asociación, deben saber cuales son los puntos del acuerdo que han quedado abiertos, y cuándo deberían cerrarse. En determinados aspectos incluso debe ser necesario pactar dentro de qué terreno debe moverse la solución a los interrogantes no contestados.

La calidad de la justificación va a estar marcada para HASPELAGH Y JEMISON (1991a, 1991b) por el estilo de la asignación de recursos de la compañía. Nosotros creemos que dichos factores afectan, más que al estilo de asignación de recursos, al estilo de dirección general de la organización:

Gráfico n° 2.11

FACTORES	LIMITADA	ROBUSTA
Horizonte temporal de la dirección	corto	largo
Concepto de competencia	resultados	capacidad
Involucración sustantiva	bajo	alto
Base de la toma de decisiones	política	analítica
Naturaleza de la toma de decisiones	singular	consensual

Fuente: HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.76)

Parece evidente que en la medida que el estilo de la dirección se asemeje al perfil robusto, las posibilidades de un desarrollo adecuado de la justificación estratégica serán mayores, que en el caso contrario.

2.4 - LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

A lo largo del presente capítulo hemos puesto de manifiesto la necesidad de un enfoque de proceso para llevar a cabo fusiones y/o adquisiciones eficientes debido a la propia naturaleza del proceso y sus características inherentes. Dichas características condicionaban el alcance del análisis de los ajustes estratégicos y organizativos, el resultado y fiabilidad de los mismos, así como la propia dinámica del proceso.

Las características inherentes al propio proceso de fusión y adquisición generan principalmente cuatro impedimentos en el mismo: la segmentación de actividades, la intensidad creciente del proceso, la ambigüedad, y la inadecuada aplicación de los sistemas de dirección JEMISON Y SITKIN (1986a) . En un artículo posterior de ambos autores tan sólo plantean las tres primeras características como impedimentos del proceso de adquisición JEMISON Y SITKIN (1986b). A nuestro entender las tres primeras hacen referencia al proceso de toma de decisiones, y sobre todo al momento en que comienza la negociación, cuando ya existe un candidato y se ha decidido una estrategia de crecimiento externo vía fusión o adquisición. La última característica, la inadecuada aplicación de los sistemas de dirección, es menos evidente como definitoria del proceso de toma de decisiones.

HASPESLAGH Y JEMISON (1987;1991a;1991b) presentan un esquema similar, pero añaden una cuarta característica al proceso, que aunque recogida anteriormente como parte de las razones de la existencia de la fragmentación o segmentación, no surgía de forma explícita. Dicha cuarta característica es la existencia de múltiples motivos. La importancia de estos problemas o impedimentos radica en que condicionan los resultados del proceso de toma de decisiones y por tanto, el alcance de la justificación de la adquisición.

Tras esta breve introducción pasamos a analizar las características del proceso de toma de decisiones de las fusiones y adquisiciones.

2.4.1 La segmentación de la actividad

La primera de ellas sería la segmentación de la actividad. Dicha segmentación o fragmentación surge, entre otros, debido al número y complejidad de las tareas involucradas en el proceso de una fusión o adquisición.

MCCAN Y GILKEY (1990) también plantean la necesidad de aunar un gran número de actores con diferentes compromisos y responsabilidades.

Dicha segmentación, que parece lógica dado el volumen de trabajo a realizar para tomar una decisión de este tipo, y dado que, normalmente se requiere de la participación de especialistas en los diferentes campos sometidos a estudio, lleva sin embargo a dos problemas: a la dificultad de integrar los análisis fragmentados y a sobrevalorar la dedicación al ajuste estratégico frente al organizativo. Este impedimento puede observarse en el gráfico nº 2.12.

Aunque existe una aceptación generalizada de la necesidad de un enfoque generalista en la aproximación a las fusiones y adquisiciones, este es complejo de llevar a cabo por la dificultad de integrar perspectivas fragmentadas y especializadas. (HASPELAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b)). Suele llevar a la preponderancia del análisis del ajuste estratégico, frente al organizativo, porque, por un lado, dicho análisis permite el reflejo del propósito de la fusión o adquisición y por otro lado, permite el uso de modelos de análisis comparativos, cosa menos sencilla en las variables soft. Esta tendencia hacia el análisis cuantitativo también es puesta de manifiesto por MACE Y MONTGOMERY (1990); dichos autores plantean la necesidad de que el análisis se haga en función de los objetivos de la adquisición y que tenga en cuenta "todo lo que precisa una industria para tener éxito en su rama de actividad" MACE Y MONTGOMERY (1990; pág.168). El estudio de HUNT, LEES, GRUMBAN Y VIVIAN (1987) presenta evidencia empírica de adquisiciones en las que el 100% realizaba auditorías financieras de las compañías objeto de estudio, el 98% lo hacía de los aspectos de negocio y comercial, pero sólo un 37% realizaba auditorías de los aspectos directivos y de personal y respecto a las mismas matizan HUNT, LEES, GRUMBAN Y VIVIAN (1987; pág.27) "Muchas de ellas limitadas a pensiones,

niveles de salarios, y políticas de personal generales, y extendidas solo a un conocimiento general de los mas altos cargos de la compañía".

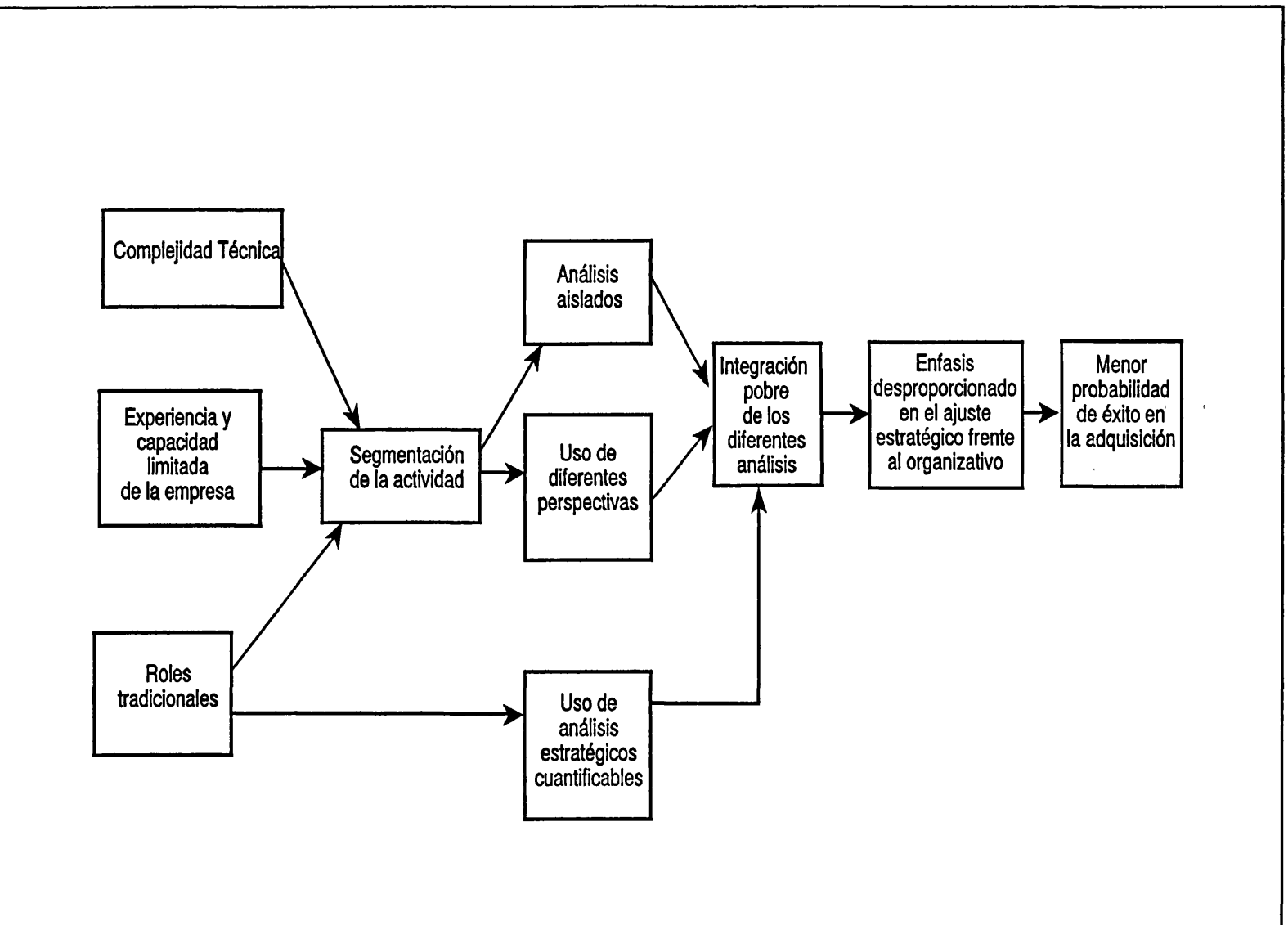
Parece por tanto, que nos encontramos en una disyuntiva de difícil solución, en donde por un lado, si bien resulta necesario una perspectiva generalista en la toma de decisión, la complejidad y magnitud de la misma, suele requerir por otro lado, la aplicación de la división del trabajo y especialización, con la consecuente fragmentación del proceso y diversidad de perspectivas. Todo ello se agudiza si tenemos en consideración el hecho que será analizado en próximos capítulos de que, no todos los actores intervienen en la totalidad del proceso, ni si lo hacen, están involucrados con la misma responsabilidad e implicación en todas sus fases. Esta diversidad de actores suele evidenciarse especialmente entre los períodos de formulación de la estrategia y de implementación. Es decir se trata de un tipo de decisión en el que participan múltiples actores con intereses y roles diferentes. (DAVIDSON (1981), JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b), MCCAN Y GILKEY (1990))

Varias soluciones se proponen en la literatura a este problema:

- (1) haciendo que la alta dirección tome un papel activo en el proceso, buscando el equilibrio y armonía de las diferentes perspectivas e intereses. (HASPELAGH Y JEMISON (1991b); HUNT (1990); JEMISON Y SITKIN (1986a; 1986b); ROCKWELL (1968))
- (2) Una segunda solución es la involucración de directivos operativos, facilitando de esta forma, el mayor énfasis en el ajuste organizativo y la mayor involucración de los mismos, en las etapas posteriores. (DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b))
- (3) En estas situaciones no se debe descartar la importancia de un rol de integrador explícitamente definido. (JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b); LEIGHTON Y TOD (1969); PORTER (1987); SEARBY (1969)).
- (4) Un papel importante, que se debe jugar, es la dirección de la entrada y salida de los actores, la integración efectiva de sus aportaciones y la calidad de las mismas MCCAN Y GILKEY (1990)

Dichas soluciones serán tratadas con mayor detenimiento en el próximo capítulo.

Gráfico n° 2.12 - La segmentación de la actividad



Fuente: JEMISON Y SITKIN (1986a; pag. 150)

2.4.2 Intensidad creciente

El segundo impedimento que caracteriza al proceso es el que se trata de un proceso intenso HASPELAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b); MCCAN Y GILKEY (1990) en las fusiones y adquisiciones, existen un conjunto de fuerzas que estimulan la aceleración del proceso, facilitando las soluciones prematuras con la consecuente implicación para la integración y para los resultados finales.

La existencia de un énfasis creciente e incremental por cerrar el acuerdo, contrasta con la noción de las adquisiciones como un acto estratégico y cuidadosamente calculado (HASPELAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b)).

El gráfico nº 2.13 resume las fuerzas que aceleran o retardan el proceso y que llevan a la intensificación en la velocidad del mismo. Deseamos fijar la atención especialmente en alguno de esos factores, sobre todo, en el hecho de que los participantes tienen la sensación de que su dedicación es, generalmente, en exclusiva, y la inversión de tiempo, esfuerzo y medios, que su compañía dedica, tiene como objetivo, "realizar una fusión" y no analizar una "opción estratégica" que debería ser comparada con otras alternativas. Este matiz, en la aproximación, nos parece especialmente relevante en la explicación del ímpetu que acompaña a estos procesos. Asimismo, pone de relieve, que las compañías deberían tener especial cuidado en la forma en que valoran el comportamiento de sus ejecutivos ante estas opciones.

El que estas fuerzas que aceleran el proceso existan es ineludible, y por tanto, lo importante está en dirigir y controlar el ímpetu por cerrar el trato; es decir, que los directivos deberían saber distinguir qué factores concretamente están acelerando el proceso y en qué medida esa aceleración responde a necesidades estratégicas o a otros factores como, intereses personales, carreras individuales, poder, etc.... JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b).

Además de la sensación de un compromiso personal incremental, favorecido por el ambiente de secreto y concentración intensa que acompaña a estas decisiones, la velocidad, se ve reforzada, por la participación de asesores externos. La organización recurre a los mismos para que la provean de un análisis objetivo, realizado por

especialistas, de la organización a tomar o de las organizaciones implicadas en la fusión, así como de los términos para llevar a cabo la transacción de una forma eficiente. Sin embargo, la base de recompensa de dichos especialistas suele estar en función de la transacción, independientemente de que esta se realice en tres días o en tres años. Es por ello que la empresa debe contemplar este posible conflicto interno de la compañía asesora, y tratar de impedir, que los mecanismos de compensación acordados con la misma, favorezcan un cierre prematuro del acuerdo.

Una forma de mitigar el ímpetu interno es a través de un ajuste de los incentivos (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b)). Desde un perspectiva de proceso podríamos señalar que la base de recompensa, no debería ser la firma de un trato, sino más bien una incentivación a más largo plazo, en función del éxito o no de la fusión, en el sentido de que la misma cumple los objetivos para la cual fue diseñada. Sin embargo, dicho ímpetu es difícil de mitigar ya que de los factores que retardan el proceso (existencia de procesos de aprobación interna, resistencia de la compañía tomadora, existencia de obstáculos legislativos, y experiencia previa de la compañía en procesos de fusión y adquisición), sólo dos pueden ser dirigidos por la organización y parece evidente que su fuerza es menor que la de los factores que aceleran el proceso.

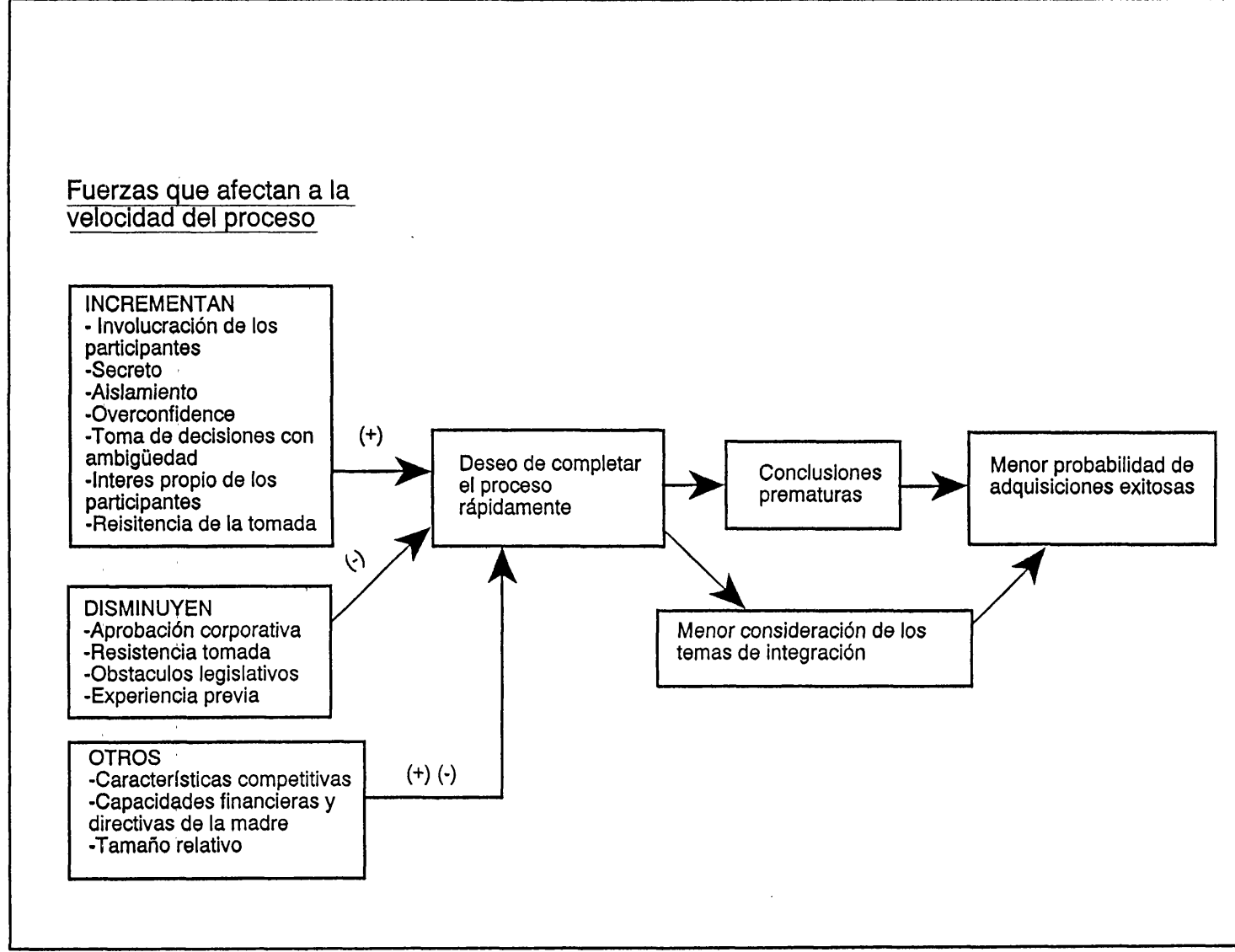
Otro factor nos parece importante y poco destacado por la literatura; en el caso de las adquisiciones cuando éstas no son hostiles, se trata de una transacción en la que una de las empresas implicadas desea comprar, o es tentada a hacerlo, y otra desea vender, o es tentada a vender. Ello quiere decir, que en muchas ocasiones, las organizaciones desean venderse a sí mismas y, por tanto, y sobre todo en el caso en el que los directivos de la empresa vendedora rompan cualquier tipo de vínculo con la misma tras la operación, el propio vendedor favorece la velocidad del proceso una vez alcanzados los acuerdos básicos sobre el precio y las condiciones. Las razones de la venta y el deseo de un proceso rápido han sido excelentemente expuestas por MACE Y MONTGOMERY (1990). Es de destacar, que en su estudio, los autores encuentran que la razón principal del deseo de venta en la mayoría de los casos, es el miedo al futuro y señalan "el mercado de adquisiciones es esencialmente un mercado de vendedores"

MACE Y MONTGOMERY (1990; pág.160).

En las fusiones cabe esperar una perspectiva más amplia, ya que no nos encontramos realmente ante una venta, sino ante un proyecto de futuro en el que las dos organizaciones se van a encontrar trabajando.

Por último, este ímpetu creciente puede tener otra consecuencia no deseable y es la descompensación en la dedicación a las diferentes fases, existiendo una preferencia por las fases iniciales MCCAN Y GILKEY (1990); SEARBY (1969).

Gráfico n° 2.13 - Intensidad creciente



Fuente: JEMISON Y SITKIN (1986a; pag.154)

2.4.3 Ambigüedad excepcional

La tercera característica del proceso de toma de decisiones es la existencia de una ambigüedad excepcional; si bien la presencia de ambigüedad hasta el final de la negociación puede ser útil, puede condicionar y generar fuertes disfunciones en el período de integración. Dicha ambigüedad queda reflejada en el gráfico n° 2.14

Durante el proceso, ambas partes implicadas, entran en la negociación con expectativas sobre los objetivos de la adquisición, los beneficios esperados, los niveles futuros de performance y la duración de determinadas acciones. En muchas ocasiones las zonas de conflicto son pospuestas a negociaciones posteriores con el fin de facilitar el cierre del trato (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b)).

Por ejemplo, el reparto de poder en el BBV es puesto como ejemplo de ambigüedad con implicaciones importantes para la implementación de la estrategia por HASPESLAGH Y JEMISON (1991, pág.67)

Entendemos que, aún admitiendo la necesidad de ambigüedad en esta etapa, es necesario que ambas partes la interpreten de igual forma, pues en caso contrario es el inicio de conflictos y malas interpretaciones en la integración. La clave para JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b) está, en no eliminar la ambigüedad, sino, en delimitar que aspectos son esenciales clarificar, porque condicionan de forma determinante los resultados del trato y que elementos pueden quedar ambiguos o ser pospuestos para negociaciones posteriores.

La existencia para la transición e integración de un marco de referencia de los propósitos de la adquisición, a partir del cual, se pueda entrar con un calendario y exposición de los temas en los asuntos pendientes de negociación, facilita el proceso y su éxito. En el caso contrario y como señalan DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988)

la ambigüedad puede ser un síntoma de que no existen expectativas claras sobre los roles y las responsabilidades de cada empresa tras el acuerdo.

Creemos, además, que la ambigüedad es limitable, en el sentido no sólo de conocer y explicitar qué factores han quedado ambiguos y cuándo deben de retomarse,

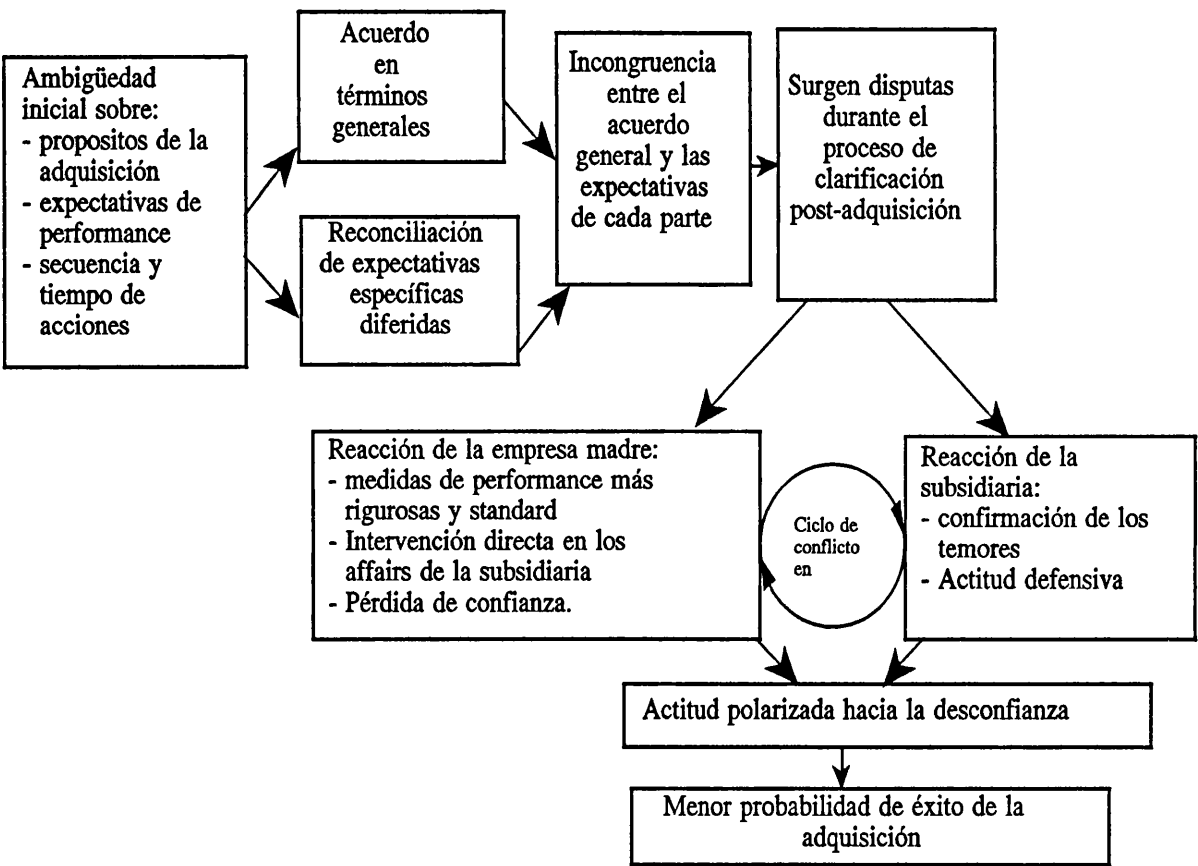
sino que incluso es posible delimitar en qué conjunto deben moverse las soluciones propuestas a dichos problemas. Dicha delimitación del conjunto de soluciones posibles o del marco en el que la solución debe desenvolverse, permite al menos reducir este problema.

No debemos, sin embargo, obviar, que la existencia de ambigüedad es ineludible. Y ello por dos causas de naturaleza distinta:

-En primer lugar porque la complejidad de un contrato de fusión o adquisición hace prácticamente imposible que se traten y que se obtenga un acuerdo en todos los temas. Ahora bien, la dirección debe tener claro cuáles son los temas clave que de no quedar cerrados en la negociación, pondrían en peligro la efectividad de la fusión o adquisición.

-En segundo lugar, y aunque será desarrollado con mayor detenimiento en el capítulo cuarto dedicado a la cultura, la ambigüedad existe por la ausencia de "entendimientos o significados" compartidos. Ello implica que tanto el lenguaje, como los signos, como los demás vehículos culturales pueden tener significados distintos para los participantes en la negociación y por tanto, que aunque determinados temas sean acordados permanece una ambigüedad derivada de la ausencia de una cultura común.

Gráfico n° 2.14 - Ambigüedad excepcional



Fuente: JEMISON Y SITKIN (1986a; pag. 158)

2.4.4 Múltiples Motivos

La cuarta característica del proceso es para HASPELAGH Y JEMISON (1991b) la existencia de motivos múltiples utilizados como parte de la justificación de la adquisición y fusión en los diferentes ámbitos en los que las negociaciones son llevadas a cabo. Dichas justificaciones generan expectativas en los diferentes participantes sobre como va a funcionar la organización y en muchas ocasiones las mismas son incompatibles una vez situadas en conjunto.

Para finalizar, estas características del proceso se ven agravadas por tratarse un proceso discontinuo y fraccionado.

Discontinuo, porque no suele ser una actividad rutinaria en la organización, a pesar de la importancia que tiene un énfasis de continuidad en el proceso global. La discontinuidad lleva también a que sea un tipo de acción ampliamente acompañada de una justificación estratégica desde un punto de vista racional, lo que lleva que los resultados y consecuencias soft de las fusiones y adquisiciones se les de menos credibilidad JEMISON Y SITKIN (1986a, 1986b). La importancia de la continuidad es también señalada por otros autores al referirse a la existencia de experiencia previa como un factor que afecta a los resultados de las fusiones y adquisiciones. Así KUSEWITT (1985) obtiene que la existencia de un ratio de adquisición que permita desarrollar y mantener la experiencia está relacionado positivamente con el performance de este tipo de estrategia. Es de esperar que la discontinuidad sea mayor en el caso de las fusiones, que en el de las adquisiciones; estas últimas, pueden ser parte de un programa de crecimiento externo, mientras que las fusiones, sobre todo, si afectan a grandes corporaciones, van a tener un carácter de operación única en muchas ocasiones.

El fraccionamiento del proceso se debe al número de participantes con intereses divergentes.

Queremos señalar que desde nuestra perspectiva entendemos por proceso el

período que media entre la adopción de la fusión y adquisición como alternativa estratégica válida para la organización y el comienzo por tanto de la búsqueda de candidatos potenciales, hasta la creación de una organización única. Entendiendo que dicha organización no existe como tal, no solo hasta que los sistemas de gestión y administración están integrados, sino fundamentalmente hasta que la misma funciona como una única unidad de decisión. En ese sentido cabe destacar que en un análisis temporal del proceso, las características del mismo puestas de manifiesto, hacen referencia al período prefusión y sobre todo a la etapa de negociación; es decir a las características específicas de esta decisión.

2.5 - TIPOLOGÍAS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES QUE AFECTAN A LAS DIVERSAS FASES.

La tipología de las fusiones y adquisiciones no es externa a la empresa y por tanto, es la propia organización la que debe decidir en que categoría desea o no actuar, teniendo en consideración cuales son las implicaciones que los diferentes tipos tienen. Es decir, esta categorización no tiene por objetivo delimitar que resultados conllevan los diferentes tipos de fusiones y adquisiciones realizando un análisis comparativo de las posibilidades existentes y sus resultados, sino que obedece más bien a un enfoque directivo y contingente; pretende ofrecer a la organización un esquema que le permita conocer el abanico de posibilidades existentes, antes de que la toma de decisiones se lleve a efecto y por tanto, ayude a través de este esquema, a situar al directivo ante los retos que cada una de estas categorías le implican.

Asimismo, estas tipologías nos permitirán delimitar el contenido del presente estudio en lo que hace referencia al proceso de integración y al estudio empírico realizado.

No queremos terminar, sin embargo, sin afirmar que desde nuestra perspectiva es fundamental enfatizar que el encontrarse ante un tipo u otro de fusiones o adquisiciones es una consecuencia directa de una decisión de la organización, y por tanto, nunca una variable exógena a la organización³².

Las tipologías desarrolladas por la literatura son múltiples. Ofrecemos dos conjuntos de criterios que responden a diversos focos de interés, el primero responde a una preocupación estratégica y el segundo bloque a una preocupación organizativa.

³² Adoptamos en este caso la postura de la empresa compradora. El que el tipo de adquisición o fusión sea una variable en manos de la empresa no creemos que este en contradicción con que la organización sea activa o reaccione ante una oportunidad o amenaza. Por ejemplo, la adquisición de Rowntree por parte de Nestle a través de una operación hostil como consecuencia de una OPA hostil previa por parte de un competidor Suchard, no quiere decir que una organización no elija el tipo. En este caso, Nestle, contraria en principio a participar en tomas de empresas de una forma hostil, reacciona ante un competidor, pero conociendo perfectamente que la adquisición hostil supone una ruptura de sus tradiciones habituales y asumiendo las dificultades que este tipo de adquisición conllevará. El caso Nestle-Rowntree aparece recogido en HYDE (1989)

Finalmente trataremos de presentar una clasificación de síntesis.

2.5.1 Criterios desde una perspectiva estratégica

En los estudios desarrollados con una perspectiva estratégica el criterio más utilizado de clasificación es aquel que define las fusiones y adquisiciones en función de su propósito estratégico y más concretamente en función del grado de diversificación implicado. En ese sentido la clasificación comúnmente utilizada es la de la Federal Trade Commission (1975) que distingue entre fusiones y adquisiciones horizontales, verticales, de extensión de producto, de extensión de mercado y no relacionadas.

-horizontales: las empresas producen uno o más productos o servicios iguales o altamente relacionados en el mismo mercado geográfico.

-verticales: dos compañías que tienen actual o potencialmente una relación comprador-vendedor. La racionalidad es frecuentemente defensiva (busca aumentar el control y reducir la incertidumbre, evitar competidores potenciales)

-extensión de producto: las empresas están funcionalmente relacionadas en producción y/o distribución pero venden productos que no compiten directamente. También se denomina diversificación concéntrica. A veces no resulta sencillo delimitar las fronteras entre este tipo y las fusiones y adquisiciones horizontales.

-extensión de mercado: se venden los mismos productos pero en mercados diferentes; a veces difícil su diferencia con la extensión de producto.

-no relacionadas: dos compañías esencialmente no conectadas. También denominada diversificación conglomerada.

La utilización de este criterio ha tenido como objetivo prioritario delimitar las diferencias de comportamiento, en el sentido de éxito o fracaso, en función del grado de relación entre las compañías fusionadas.

Una extensión de este criterio acorde con el desarrollo realizado en los epígrafes

anteriores es la utilizada por HASPELAGH Y JEMISON (1991b) . Dichos autores profundizan en el concepto de propósito estratégico y delimitan las fusiones y adquisiciones en función del (1) tipo de capacidad que transfieren, (2) por su relación con la estrategia corporativa y (3) por su contribución a la estrategia de negocio. "Cada una de estas distinciones enfatiza una dimensión en nuestra perspectiva basada en las capacidades y cada una de ellas, tiene consecuencias para el proceso de toma de decisiones de adquisición y para el proceso de integración."

La primera clasificación apunta a los tipos de transferencia de capacidad que subyacen en la creación de valor de las adquisiciones. Sugieren la distinción de cuatro categorías de beneficios de adquisición. Cada una de ellas representa retos muy diferentes de integración: (1) compartir recursos operacionales, (2) transferencia de habilidades funcionales, (3) transferencia de habilidades de dirección general, y (4) beneficios combinados. Las tres primeras implican transferencia de capacidades estratégicas y en ellas nos vamos a centrar. La última hace referencia a un conjunto de ventajas que están presentes en numerosas adquisiciones pero que no implican transferencia de capacidades.

Aunque cada adquisición lleve implícito más de un tipo, lo importante es ver cuál es, el que es el centro de atención para la dirección, y ello suele depender en parte de la motivación estratégica que hay detrás de la adquisición.

El segundo criterio utilizado por los autores planteaba una clasificación en términos de la contribución de la adquisición a la estrategia a nivel corporativo. Las adquisiciones pueden colaborar en la renovación corporativa en tres vías: pueden profundizar en el dominio de la empresa, pueden extender el dominio en términos de productos, mercados o capacidades, o pueden llevar a las compañías a áreas totalmente nuevas. Es decir, pueden ser reforzamiento del dominio, extensión del dominio o exploración del dominio. Por dominio se entiende, el conjunto de negocios en los que una compañía es competitiva, las capacidades subyacentes a los mismos con las que la alta dirección es familiar, y a los que la organización corporativa está adaptada.

Cada uno de los tipos es diferente y tienen implicaciones en el proceso de toma

de decisiones y en el de implementación.

La esencia del reforzamiento del dominio es el deseo de fortificar o defender el dominio de negocio de una compañía, aunque obviamente existen diferencias en esta categoría. La adquisición más reforzante sería una horizontal con un competidor con los mismos productos y mercados. Los directivos deben ser cuidadosos en sus análisis en este campo ya que existe una tendencia en estudiar las similitudes entre las firmas y no las diferencias (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); PORTER (1987)). El estudio de las diferencias es importante pues puede poner en entredicho la posibilidad de implementar con éxito la estrategia definida. Dichas diferencias en el caso del reforzamiento de dominio pueden afectar, no tanto al ajuste estratégico, pero sí, al organizacional.

Extensión de dominio: implican, la aplicación de las capacidades existentes en una empresa en nuevos negocios adyacentes o bien, traer nuevas capacidades a los negocios ya existentes. Las nuevas firmas combinadas comparten el reto de relacionar lo que es una nueva capacidad para una, con lo que es una nueva oportunidad de negocio para otra.

Exploración de dominio: implica la entrada en nuevos negocios que a su vez requieren nuevas bases de capacidades.

En cuanto al tercer criterio, es decir a la relación de la adquisición con la estrategia de negocios aquí distinguimos tres tipos: adquisición de una capacidad específica, adquisición de una plataforma, o adquisición de una posición de negocio existente.

-Adquirir capacidad: lo hace porque la empresa necesita dicha capacidad para implementar su estrategia de negocio.

-Adquirir una plataforma: como plantean HASPESLAGH Y JEMISON (1991b; pág.36) "caracterizamos las adquisiciones como plataformas si podían ser viables antes de la adquisición, pero claramente no lo pueden ser como parte de la firma adquirida a no ser que ésta se comprometa con una inversión mucha mayor". Es decir sería como el punto de partida de esa estrategia.

-Adquirir una posición de negocio: en este caso la adquisición en sí misma prácticamente implementa la estrategia.

Los tres tipos tienen implicaciones importantes en los procesos de toma de decisión y de implementación.

2.5.2 Criterios desde una perspectiva organizativa

El primer grupo de clasificaciones que hemos presentado respondía a un objetivo estratégico de estudio de este tipo de decisiones empresariales. Dado que el presente trabajo pretende analizar la problemática organizativa de este tipo de asociación, creemos conveniente el uso de otros criterios de clasificación para el contexto del presente estudio. En ese sentido desde una perspectiva organizacional los criterios utilizados han sido de dos tipos:

- (1) clasificar las fusiones y adquisiciones en función del clima de las organizaciones implicadas.
- (2) clasificar las fusiones y adquisiciones en función del grado de integración.

2.5.2.1 El clima como criterio de clasificación

PRITCHETT (1985) utiliza como eje divisorio el clima de cooperación o adversidad que existe en una fusión o adquisición. Podríamos establecer básicamente cuatro situaciones que generan diferentes puntos de partida en una fusión y que serían: el rescate, la colaboración, la situación contestada y la hostilidad o el ataque.

Antes de exponer brevemente las características de estos diversos tipos de clima, no podemos dejar de advertir que ellos son posibles debido a la ruptura existente entre dirección y propiedad. Si dicha ruptura ha sido generalmente analizada desde la perspectiva de que los directivos toman decisiones y que los accionistas, pocas veces tienen capacidad real de control de las mismas, en las fusiones y adquisiciones la situación se vuelve al contrario.

Con ello queremos decir que si existe una oferta hostil que resulta finalmente

viable, ésta es hostil para los directivos y en algunos casos para los empleados, pero no para los propietarios de la organización, pues son éstos los que en esta ocasión "toman la decisión" de fusionarse o dejarse adquirir, vendiendo o intercambiando sus acciones a la empresa oferente. Pocas situaciones empresariales generan una ruptura tan evidente entre propiedad y dirección como ocurre en este caso³³.

La situación contraria también puede darse cuando la dirección de ambas organizaciones acuerda un principio de fusión y son los accionistas de alguna de las compañías implicadas, las que rechazan el acuerdo a través de su votación en las Juntas Generales de accionistas. Como ejemplos recientes tendríamos el caso de Volvo-Renault o el de Caja de Carlet.

Con esta llamada de atención, queremos evidenciar, que cuando hablamos de clima de la fusión y adquisición nos referimos al clima interno de la organización y en ese sentido podemos delimitar las siguientes situaciones:

1º *El rescate*; puede ser básicamente de dos tipos: o bien ser consecuencia de la respuesta a una oferta hostil iniciada por otra compañía, en la que los ejecutivos de la compañía objetivo han buscado un caballero blanco, o bien responder a una situación de salvamento financiero. En ambos casos la compañía tomada o fusionada esta buscando una salida ante una situación de crisis y la empresa absorbente o tomadora aparece como respuesta a esa situación. Sin embargo, y como veremos con más detenimiento en capítulos posteriores, los dos tipos de rescate tiene implicaciones muy distintas en las fases de transición e integración.

Apuntando solo algunas ideas es de esperar que el rescate financiero lleve consigo fuertes dosis de incertidumbre y ambigüedad sobre empleados y directivos de la empresa tomada, y en este tipo de adquisición es de esperar la máxima intervención por parte de la empresa tomadora. En esta situación el deseo de venta por parte de la empresa que se encuentra ante una situación

³³ Nótese que en el caso de empresas en las que la figura de propietario y dirección coinciden esta situación de hostilidad no puede darse; es decir si la dirección que a su vez es propietaria no desea vender, no hay transacción posible.

negativa puede ser muy alto; como señalábamos en las características del proceso de toma de decisiones resulta importante que la empresa tomadora conozca los motivos reales de la venta, pero además, que domine las fuerzas que aceleran el proceso ya que la realización de un análisis sosegado de la situación resulta, en este caso, necesario en mayor medida, si se quieren evitar situaciones no previstas.³⁴

En el segundo escenario posible, el rescate por un caballero blanco, tiene unas implicaciones bastante distintas. En este caso, las características del proceso de las cuales hemos hablado al principio del capítulo, afectan y condicionan con carácter específico la posibilidad de un análisis, pausado y profundo, del ajuste estratégico y organizativo. Sería el caso, por ejemplo, de la OPA de Nestle sobre Rowntree, que es lanzada como una respuesta a un intento de absorción simultáneo e iniciado previamente por Suchard. En estos casos es de esperar que el ímpetu por el cierre del trato y la ambigüedad se acentúen, con las consiguientes consecuencias para la creación efectiva de una empresa común. Tras la firma del acuerdo y como veremos en capítulos posteriores, es fundamental el como se maneja la situación. BUONO Y BOWDITCH (1989) señalan que en los rescates hay sentimientos ambivalentes en la firma adquirida, pues se percibe a la adquirente como "el mejor de dos males".

Mientras que el rescate financiero ha sido una vía de salida a crisis empresariales que ha existido siempre, el rescate por un caballero blanco no ha aparecido como clima en las fusiones y adquisiciones con su importancia actual, hasta épocas más recientes y como consecuencia, claro está, de un mayor número de adquisiciones hostiles.

2º La segunda forma de acuerdo es *la colaboración*; es la más generalizada dentro de los procesos de fusiones y adquisiciones. En este tipo,

³⁴ El conocimiento de la situación real de la empresa puede resultar muy complejo en este escenario ya que los que deben facilitar la información pueden en determinados casos encontrarse con un conflicto de intereses en donde el conocimiento de la realidad de la empresa puede poner en juego su continuidad laboral.

ambas partes, participan en la mesa de negociación por decisión propia y no como reacción o imposición de una de las partes. Las consecuencias, aunque serán trabajadas con detalle luego, son evidentes, la atmósfera o clima de partida hacia la "otra organización" es positiva tras el acuerdo. Esta forma de acercamiento provee de unos buenos cimientos a partir de los cuales construir y crear capacidad.

3º El tercer clima que puede aparecer en una fusión o adquisición es aquel que es consecuencia de una *situación contestada*; en este caso el acuerdo solo es deseado por una de las partes o bien ambas partes desean acuerdos distintos. BUONO Y BOWDITCH (1989) consideran que la situación contestada se caracteriza por una resistencia creciente por parte de la empresa adquirida y por negociaciones agresivas; provoca tensiones y ansiedad aunque en menor medida que el raid.

La última posibilidad es la existencia de un ataque, de una *adquisición hostil*. En este clima la empresa comprada va a presentar la máxima resistencia posible y suele generarse una situación con fuerte componente emocional, en la que se va a intentar la defensa por todos los medios posibles. La calificación que se establece a este tipo de situaciones es la de una batalla en la que necesariamente deben haber vencedores y vencidos. Además, en este tipo de situación suele existir un sentimiento de cohesión de la empresa tomada frente al "enemigo". Para BUONO Y BOWDITCH (1989) es la más hostil en su naturaleza y crea la forma más adversa de consolidación.³⁵

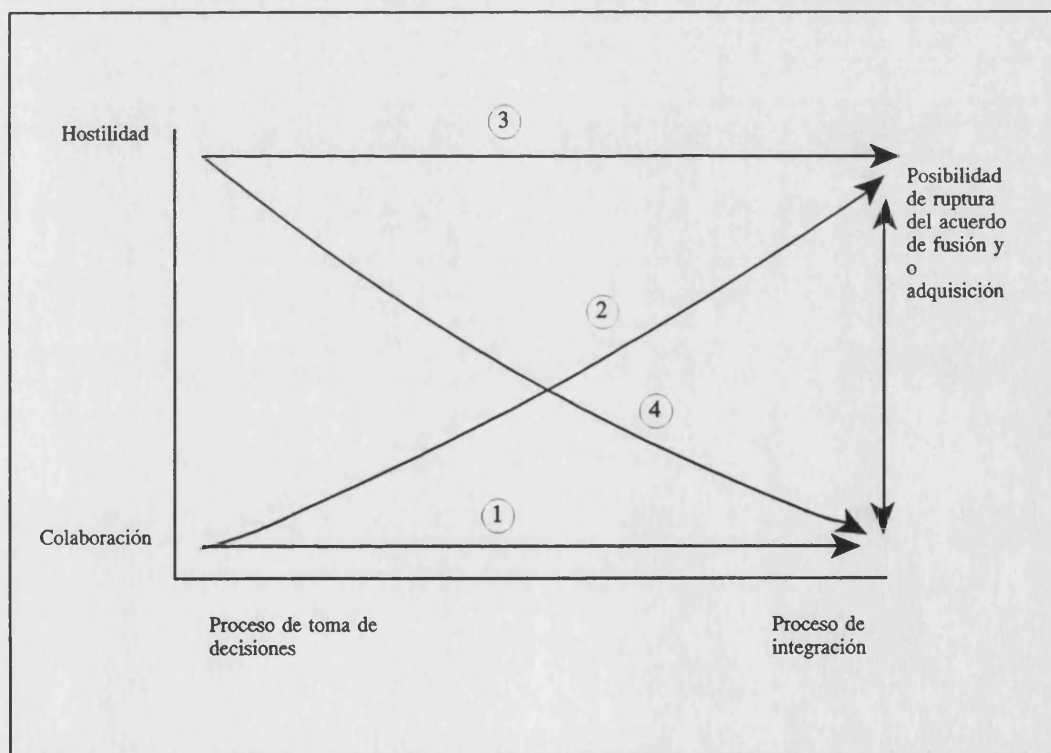
La resistencia que encontraremos tras la fusión va creciendo desde el primer al último escenario. Dicha resistencia afecta a la intensidad de oposición a los objetivos de la fusión definidos por la otra parte y al nivel de recursos necesarios para hacer

³⁵ Aunque no lo hemos puesto de manifiesto con anterioridad, este es un elemento de distinción entre las fusiones y las adquisiciones. Es decir las fusiones por naturaleza están libres de hostilidad, condición no compartida por las adquisiciones.

trabajar la fusión.

Queremos matizar que esta visión del clima de la fusión, desde nuestra perspectiva, es excesivamente estática. Es decir, la situación prevaleciente en la toma de decisiones no siempre se mantiene de forma continuada en el proceso de integración. Cuando la ruptura del clima no solo afecta a los directivos, sino también a los niveles inferiores de la organización, nos encontramos con fusiones o adquisiciones en las que el clima inicial de colaboración se transforma en un clima de contestación o incluso en un clima hostil, llegando en algunos casos a provocar la ruptura de la propia asociación (véase, por ejemplo el caso descrito en BUONO, BOWDITCH Y LEWIS (1985)). Gráficamente podría verse así la evolución:

Gráfico nº 2.15 - Perspectiva dinámica del clima de una fusión



Fuente: Elaboración propia.

Las flechas 1 y 3 representan la situación reflejada en la mayor parte de la literatura, en las que el clima es analizado como una variable constante a lo largo del tiempo. Dicho clima queda definido por el tipo de relación entre las empresas implicadas que se genera en el momento de la negociación y cierre del trato.

La dirección representada por la flecha 2 dibuja, una situación no extraña en el mundo empresarial; se trata de un panorama en el que las negociaciones surgen en un clima de colaboración, pero con el transcurso del tiempo dicho clima va siendo cada vez más similar a una situación contestada, pudiendo llegar incluso a la hostilidad y generando la posibilidad de ruptura del trato.

La situación reflejada por la flecha número 4 ha sido poco investigada. Cuando definíamos el clima de hostilidad decíamos que éste es así para los directivos de la empresa tomada, pero no tiene porque ser así para los demás actores. En dichas situaciones es de esperar que la empresa tomadora realice un importante esfuerzo integrador, en el sentido de control de la empresa absorbida, que desenvoque en una sustitución del personal clave y en una dirección que provoque la colaboración de mandos intermedios y empleados. Es decir las acciones directivas deben ir encaminadas a moverse en las flechas 1 ó 4.

2.5.2.2 El grado de integración como criterio de clasificación

El segundo criterio dentro de la perspectiva organizacional es el nivel de integración deseado; las posibilidades son múltiples y pueden ir desde la total autonomía hasta la plena absorción. Generalmente el grado de integración va a estar altamente relacionado con el propósito estratégico de la fusión.

Para BUONO Y BOWDITCH (1989) el nivel deseado de integración depende del equilibrio entre la importancia estratégica de la función considerada y la facilidad de llevar a cabo la integración. Aunque teóricamente ésta debería ser una decisión prefusión, la evidencia muestra que no siempre es así (BUONO, BOWDITCH Y LEWIS (1985); JEMISON Y SITKIN (1986b)), no siempre está claro dónde, cuándo, y cómo, hacer

los cambios de integración. HASPELAGH Y JEMISON (1987) consideran que el grado de integración implica el establecer un equilibrio entre los beneficios de la autonomía y de la integración. Presentan una tipología de cuatro aproximaciones posibles a la integración que varían en función de dos variables: el grado de interdependencia estratégica necesario, y la necesidad de autonomía organizacional HASPELAGH Y JEMISON (1991b; 1987). En ese sentido, la transferencia de capacidades puede exigir un alto grado de interdependencia estratégica pero a la vez, puede necesitar que se mantenga una elevada autonomía entre las organizaciones. Las aproximaciones necesarias para la integración variarán en función de ambas variables, pudiéndonos encontrar ante cuatro situaciones diferentes³⁶:

Gráfico n° 2.16 - Diferentes Aproximaciones a la integración

		Necesidad de interdependencia estratégica	
		Baja	Alta
Necesidad de autonomía organizacional	Alta	Preservación	Simbiosis
	Baja	Holding	Absorción

Fuente: HASPELAGH Y JEMISON (1991;pág.145)

³⁶Los tipos de integración serán analizados con mayor detenimiento en el capítulo siguiente.

2.5.3 Una clasificación tridimensional

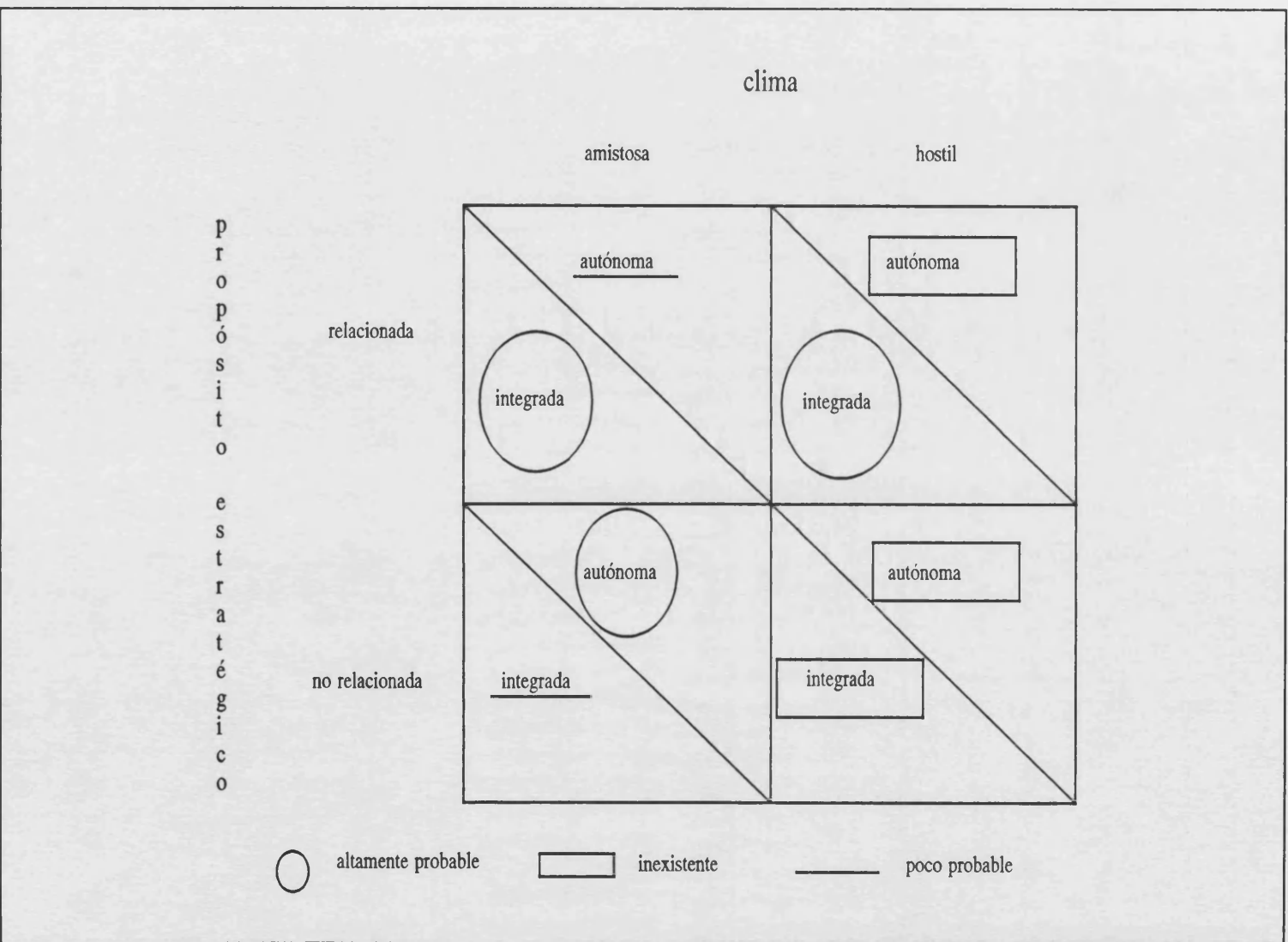
BUONO Y BOWDITCH (1989) presentan finalmente una tipología integrada de las tres dimensiones: el clima, el nivel de integración y el propósito estratégico; consideran que el tipo ante el que nos encontremos, afecta sobre todo a la respuesta inicial que puede esperarse de los recursos humanos de la organización.

Queremos destacar que no todas las casillas del modelo tienen igual probabilidad de ocurrencia, definido el propósito estratégico y delimitado el grado de hostilidad-amabilidad generalmente hay un patrón de esfuerzo más probable BUONO Y BOWDITCH (1989). Es de esperar que cada tipo requiera un nivel de recursos, un nivel de experiencia y un esfuerzo pre y post adquisición diferentes.

Proponemos por tanto una clasificación tridimensional basado en el propósito estratégico, el clima y el nivel de integración deseado.

Por razones de simplificación gráfica reducimos cada uno de los criterios a dos situaciones siendo conscientes de que entre ambos puntos caben múltiples posiciones intermedias. No todas las opciones disponibles son igualmente posibles. Cuando una adquisición es hostil, es decir "no es aceptada y es por tanto contestada por los directivos de la empresa tomada" no es posible que dicha organización funcione de una forma autónoma. Asimismo, tampoco parece sensato que se adquiriera un negocio no relacionado que exigiría por tanto la colaboración de la empresa tomada que como hemos manifestado ha reaccionado hostilmente. Dichas opciones aparecen en el gráfico nº 2.17.

Gráfico nº 2.17 - Una clasificación tridimensional



Fuente: Elaboración propia

2.6 - BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF (1976): *"La Estrategia de la empresa"* Ed. EUNSA, Pamplona.

BIGGADIKE, R. (1979): "The Risky Business of Diversification" , *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.103-111.

BUONO,A.Y Y BOWDITCH,J.L (1989): *"The Human Side of Mergers and Acquisitions"*, Ed.Jossey-Bass, San Francisco.

BUONO,A.F; BOWDITCH,J.L Y LEWIS III,J.W. (1985): "When Cultures Collide: The anatomy of a merger", *Human Relations*, vol.38, nº5, pp.477-500.

CARTWRIGHT,S. Y COOPER,C.L. (1992): *"Mergers and Acquisitions: the Human Factor"*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

CHATTERJEE,S. (1986): "Types of Sinergy and Economic Value: the impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic management Journal*, vol.7, pp.119-139.

CHATTERJEE,S. Y LUBATKIN,M. (1990): "Corporate Mergers, Stockholder Diverification and Change in Systematic Risk", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.255-268.

CHATTERJEE,S. Y WERNERFELT,B. (1991): "The Link Between Resources and Type of Diversification: theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.33-48.

CHILD,J. (1988): *"Organization: a guide to problems and practice"*, Ed.Chapman Publishing, London.

- CLEMENS, J.K Y MAYER, D.F (1990): "El toque clásico. Maquiavelo." en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 119-126.
- COOKE, T.E.(1986): "*Mergers and Acquisitions*", Ed. Bail Blackwell, New York.
- 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*, vol.13, pp.67-84.
- DATTA, D.K, RAJAGOPALAN, N. Y RASHEED, A.M.A (1991): "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, vol.28, nº5, pp. 529-559.
- DAVIDSON, K.M (1991): "Innovations and Corporate Mergers" *Journal of Business Strategy*, Enero-Febrero, pp.42-44.
- DAVIDSON, K.M (1981): "Looking at the Strategic Impact of Mergers", *Journal of Business Strategy*, vol.2, nº1, pp.13-22.
- DAVIS, R.E (1968): "Compatibility in Corporate Marriages", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.86-93.
- DE NOBLE, A.F., GUSTAFSON, L.T. Y HERGERT, M. (1988): "Planning for Post-Merger Integration - Eight Lessons for Merger success", *Long Range Planning*, Vol.21(4), pp.82-85.
- DETRIE, J.P. Y RAMANANTSOA, B (1986): "Diversification: The Key Factors for Success", *Long Range Planning*, vol.19, nº 1, pp.31-37.

- DIONNE, J.L (1988): "The Art of Acquisitions, *Journal of Business Strategy*, Noviembre-Diciembre, pp.13-17.
- FOWLER,K.L. Y SCHMIDT,D.R. (1989): "Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.339-350.
- GLUECK,W.E (1980): "*Strategic Management and Business Policy*", Mc.Graw-Hill.
- HALL, G.E (1987): "Reflections on Running a Diversified Company", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp.84-92.
- HARRISON,J.S (1987): "Alternatives to Merger - Joint Ventures and others Strategies" *Long Range Planning*, Vol.20, n°6, pp.78-83.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D. (1991a): "How Experienced Buyers Manage The Acquisition Decsion Process, *Mergers and Acquisitions*, Marzo-Abril, pp.37-48.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D. (1991b): "*Managing Acquisitions*", The Free Press, New York.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D.(1987): "Acquisitions: miths and reality", *Sloan Management Review*, vol.28, pp.53-58.
- HOPKINS, H.D (1991):"Acquisitions and Divesture as a Response to Competitive Position and Market Structure", *Journal of Management Studies*, 28:6, Noviembre, pp.665-677.
- HOWELL, R.A (1970): "Plan to Intagrate your Acquisitions", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp.66-76.

- HUNT, J.W. (1990): "Gestionar la Adquisición con éxito: ¿Una Cuestión Humana? en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 31-66.
- HUNT, J.W., LEES, S., GRUMBAR, J.J. Y VIVIAN, P.D. (1987): "*Acquisitions - The Human Factor*", Ed.London Business School- Ego Zehnder International, London.
- HYDE,D.G. (1989): "Nestlé-Rowntree" en COS (eds) (1991): "*Fusiones y Adquisiciones: análisis de casos reales*", Barcelona, pp.61-119.
- JARILLO, J.C. (1990): "*Dirección Estratégica*", Mc.Graw-Hill.
- JARILLO, J.C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, nº266, marzo-abril, pp.69-75.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN,S.B. (1986a): "Corporate Acquisitions: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol.11, nº1, pp. 145-163.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN,S.B. (1986b): "Acquisitions: The Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 107-116.
- JENSEN,M.C. (1984): "Takeovers: folklore and Science", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp.109-121.
- KITCHING,J (1967): "Why Do Mergers Miscarry?", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 84-101.
- KITCHING,J (1974): "Winning and Losing with European Acquisitions", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp.124-136.

- KUSEWITT, J.B. Jr (1985): "An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance" *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.151-169
- LAUENSTEIN, M.C. (1985): "Diversification: the Hidden Explanation of Success", *Sloan Management Review*, otoño, pp.49-55.
- LEIGHTON, C.M. Y TOD, R.G. (1969): "After the Acquisition continuing the challenge", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 90-102.
- LEVINSON, H (1970): "A Psychologist diagnoses merger failures", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp.139-147.
- LUBATKIN, M. Y O'NEILL, H.M. (1987): "Merger Strategies and Capital Market Risk", *Academy of Management Journal*, vol.30, nº4, pp.665-684.
- MAC DOUGAL, G.E. Y MALEK, F.V. (1970): "Master Plan for Mergers Negotiations", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.71-82.
- MACE, M.L Y MONTGOMERY, G.G (1990): "*Fusiones y Adquisiciones*", Ed. OIKOS-TAU, Barcelona.
- MAGNET, M (1990): "Adquirir sin aplastar" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 93-100.
- MCCANN, J. Y GILKEY, R. (1990): "*Fusiones y Adquisiciones de empresas*", Ed. Diaz de Santos, Madrid.
- MENGUZZATO, M (1992): "*La cooperación empresarial*", IMPIVA.
- MENGUZZATO, M (1989): "Las Variables "Soft" en la Dirección Estratégica", *Revista de Economía y Empresa*, vol.IX, nº23, Enero-Abril, pp.113-124.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): "*La Dirección Estratégica: un Enfoque Innovador del Management*", Ed. Ariel, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1984): "*La estructuración de la organizaciones*", Ed. Ariel, Barcelona.

MORGAN, N.A. (1988): "Successful Growth by Acquisition", *Journal of General Management*, vol.14, n°2, invierno, pp.5-18.

PAYNE, A.F (1987): "Approaching Acquisitions Strategically", *Journal of General Management*, vol.13, n°2, invierno, pp.5-27.

PORTER, M.E (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, may-june, n°3, pp.43-59.

PORTER, M.E (1985): "*Ventaja Competitiva*", Ed. Continental, Méjico.

PORTER, M.E (1980): "*Estrategia Competitiva*", Ed. Continental, Méjico.

PORTER, M.E Y FULLER, M.A. (1986) : "Coalitions and Global Strategy", en PORTER, M.E. (Ed): "*Competition in Global Industries*", Harvard Business School Press, pp.315-343.

PRITCHETT, P. (1985): "*After the Merger: Managing the Shockwaves*", Ed. Dow Jones-Irwin, New York.

RAMANAJUNAN Y VARADARAJAN (1989): Research in Corporate Diversification: a synthesis", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.523-551.

RAPPAPORT, A. (1979): "Strategic Analisis for More Profitable Acquisitions", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 99-110.

- ROCKWELL, W.F. (1968): "How to Acquire a Company", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp.121-132.
- ROIG, B. (1989): "Estrategias cooperativas", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp.77-85.
- SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1979): "*Diversification Through Acquisitions*", Ed. The Free Press, New York.
- SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1978): "Diversification vía acquisition: creating Value", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.166-176.
- SCHEIN (1990): "Fusiones y Adquisiciones: algunos temas clave para la alta dirección" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-16.
- SEARBY, F.W (1969): "Control Postmerger Change", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp.4-12 y 154-155.
- SETH, A. (1990a): "Value Creation in Acquisitions: a re-examination of Performance issues", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.90-115.
- SETH, A. (1990b): "Sources of Value Creation in Acquisitions: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.431-446.
- SHELTON, L.M. (1988): "Strategic Business Fits and Corporate Acquisitions: empirical evidence", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.279-287.
- THOMPSON, A.A. Y STRICKLAND, A.J. III (1994): "*Dirección y Administración Estratégicas*", Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

VANSINA, L.S. (1991): "Fusiones y Adquisiciones: una Perspectiva Estratégica del Cambio Organizativo" en *Fusiones y Adquisiciones: Análisis de Casos Reales*, Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-34.

CAPÍTULO 3 - EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

3.1 - INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos del capítulo anterior era poner de manifiesto la importancia que una perspectiva de proceso tenía en el ámbito de las fusiones y adquisiciones. Desde dicha perspectiva de proceso, la implementación de la estrategia, o subproceso de integración, no puede abordarse sino desde la formulación de la estrategia.

Además, en el proceso de toma de decisiones, en primer lugar, la valoración de la fusión o de la adquisición como una alternativa estratégica, nos ha permitido evaluar los puntos fuertes y débiles que la/s empresa/s tiene/n ante este reto de crecimiento externo. En segundo lugar, el proceso de toma de decisiones ha debido implicar el desarrollo de una estrategia a la cual la adquisición debe ajustarse, o de un futuro compartido en el caso de una fusión. Por último, en el proceso de toma de decisiones se habrán dibujado las bases sobre las que descansa la integración.

Con ello queremos destacar que, el marco de referencia desde el cual debemos abordar el proceso de integración ha quedado perfilado en el capítulo anterior; ello sin obviar el que se trate de un proceso iterativo en el que entre otras causas, por las propias características del proceso, la integración puede plantear interrogantes importantes a ese marco de referencia definido en el proceso de formulación.

Por tanto, una de las consecuencias del proceso de toma de decisiones debía ser que la empresa, a partir de un análisis interno y externo, situara las fusiones y adquisiciones como una de las alternativas para alcanzar un objetivo de crecimiento. Este enfoque de proceso en las fusiones y adquisiciones, debía facilitar la interconexión entre la formulación estratégica y su implementación a través de la definición de una estrategia a la cual la adquisición debía ajustarse y de la definición de las bases sobre las que descansaba la integración.

Como consecuencia también de la definición de una estrategia a la que la adquisición o fusión debía ajustarse, nacían un conjunto de criterios que permitían tanto valorar las industrias objetivo, como los candidatos dentro de las mismas.

Lógicamente, dicho análisis de las alternativas y su evaluación, nos podía devolver al inicio del proceso, por lo inadecuado de los candidatos.

En caso contrario, la empresa habría elegido un socio a la fusión o a la adquisición y, tras el acuerdo inicial, se pondría en marcha el denominado proceso de integración, que será el objeto de estudio de los restantes capítulos.

La literatura, suele diferenciar en dicho proceso de integración dos momentos: el primero denominado transición, y el segundo denominado integración (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); MCCAN Y GILKEY (1990)). A ambos les dedicaremos el resto del capítulo.

Pero, volviendo al inicio de esta introducción, la existencia de una justificación estratégica de la adquisición y de las bases para la integración, eran dos consecuencias deseables de un adecuado proceso de toma de decisiones. La justificación estratégica, aseguraba la presencia de una visión de lo que la organización pretendía ser, de un futuro compartido para ambas organizaciones. Por tanto, uno de los retos principales, será la comunicación de dicho futuro a las organizaciones implicadas (BALLARIN, CANALS Y FERNANDEZ (1994); HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); VANSINA (1991)). Sin dicha comunicación sobre el futuro hacia el cual la organización desea moverse, y de la base que lo legitima, los implicados en la implementación de la estrategia no sabrán en que dirección deben ir sus actuaciones. Es por ello que dedicaremos un epígrafe a la comunicación en los procesos de fusión y adquisición en el presente capítulo.

Además, aunque la estrategia expresa "lo que quiere hacer la empresa en el futuro" MENGUZZATO Y RENAU (1991; pág.78), "dicho hacer", queda plasmado en otros elementos de la organización que también sirven de guía a los miembros de las mismas. Una estrategia de crecimiento a través de una fusión, implica normalmente que los elementos de "soporte de dicha estrategia"¹ deben ser evaluados, para saber en que medida siguen sirviendo como tales soportes o, por el contrario, guían a los miembros de la organización en direcciones no eficientes. La importancia de que exista

¹El concepto de elementos de soporte de la estrategia se ha tomado de MENGUZZATO y RENAU (1991). Incluye los sistemas de planificación y control, los sistemas de información, las estructuras organizativas, la dirección y liderazgo y la cultura de la empresa.

coherencia entre la estrategia de la organización, y los elementos de soporte, ha sido puesta de manifiesto por diversos autores ². Haber sentado las bases sobre las que va a descansar la integración permite conocer, al menos, la dirección que deben tomar dichos "soportes". A los cambios que suelen resultar necesarios en dichos elementos de soporte es a lo que DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988) denominan el coste oculto de las adquisiciones y las fusiones.

Pero además uno de los aspectos a nuestro entender más complejos del proceso de integración, tanto en la transición como en la integración propiamente dicha, es que todos los cambios deben realizarse manteniendo a su vez las operaciones diarias. Es decir, las organizaciones implicadas deben enfrentarse al reto de recrearse o rehacerse internamente sin dejar de servir a su entorno. No es por tanto descartable, que en los momentos álgidos de este proceso de cambio, las empresas no se encuentren en su mejor posición competitiva para responder a las amenazas u oportunidades del entorno.

Es decir, las fusiones implican un reto para las organizaciones que participan en ellas: durante un período de tiempo, la organización mira hacia sí misma, creando capacidad, a costa a veces, de su posición a corto plazo. Probablemente será una organización más fuerte a largo plazo, pero durante un período más o menos prolongado de tiempo, los problemas internos dificultan mirar hacia fuera de la propia organización.

Mantener la actividad ordinaria de la organización, especialmente en aquello que significan nuevos retos e iniciativas, es uno de los aspectos que no deben obviarse durante el proceso de transición e integración.

Como señala KRAMER (1990;pág.25) al referirse a situaciones en las que se espera una total integración, "crear una nueva estructura del negocio unificada para abarcar

²SCHOLZ (1987) presenta en ese sentido una visión de la necesidad de ajuste entre la estrategia, los sistemas, y la cultura de la organización, debido a que los tres conceptos son guías del comportamiento y a que, en la medida en que la dirección hacia la que apuntan es la misma las organizaciones resultan más eficientes.

Aunque en otros aspectos ha sido menos estudiado, la relación entre estrategia y estructura ha sido ampliamente desarrollada por la literatura. Vease en ese sentido el trabajo pionero de CHANDLER (1962) o estudios posteriores GALBRAITH Y NATHANSON (1978), CHANDLER (1992). Una buena síntesis sobre las diversas posturas mantenidas por la literatura en esta relación estrategia-estructura y sus implicaciones puede encontrarse en MENGUZZATO Y RENAU (1991;1988)

a las dos firmas existentes mientras se dirigen las operaciones diarias de tal forma que mantengan su ímpetu en un mercado competitivo, representa un reto más difícil para la alta dirección que diseñar una nueva compañía desde el principio."

Pero retomando el marco de referencia desde el cual vamos a desarrollar el proceso de integración y como señalábamos en el principio del capítulo anterior, las fusiones y adquisiciones son un proceso en el que existen tareas y actividades concernientes con la formulación de la estrategia y con la implementación. En demasiadas ocasiones parece olvidarse que la referencia del proceso de integración debe ser la obtención de los objetivos diseñados en el proceso de formulación. O sea, la creación de valor a través de la transferencia de capacidades del tipo que sea. Es decir, la integración parece en ocasiones tener según la literatura múltiples objetivos; sin embargo éstos, deberían ser la plasmación, o los medios, para llevar a cabo la justificación estratégica de la fusión. La definición, por tanto, de cada uno de los elementos de soporte, o la resolución de conflictos en su caso, debe tener como marco de referencia la formulación de la estrategia. Ello debe hacerse sin embargo sin olvidar los condicionantes que, las características del proceso de toma de decisiones, pueden haber puesto al proceso de formulación.

Para el análisis del proceso de integración y de los periodos que incluye (transición e integración propiamente dicha), creemos conveniente estructurar el desarrollo de su estudio en función de las áreas, que a nuestro entender, implican o requieren un mayor compromiso de la organización. En ese sentido abordaremos las siguientes áreas: la comunicación, el ajuste en la estructura, el ajuste en los sistemas de planificación y control, el ajuste en el sistema de recursos humanos y el ajuste de la cultura. Los cuatro factores de ajuste son presentados por MCCAN Y GILKEY (1990) como elementos esenciales del ajuste organizativo. No es nuestro objetivo, abordar todos ellos con el mismo detenimiento. Así, por ejemplo, en el análisis de la estructura, nuestro interés principal estará en las definiciones de las nuevas relaciones de poder, autoridad y responsabilidad, por ser éstos, elementos específicamente relevantes en las fusiones y adquisiciones. Al ajuste cultural le corresponde su análisis en el próximo

capítulo, no porque no sean igual de necesarios, precisos o importantes los demás elementos, sino porque éste, es uno de los ejes de análisis del presente trabajo: el estudio de los aspectos culturales en las fusiones y adquisiciones. Aún así entendemos que los demás ajustes deben ser comentados para entender el proceso global de estas estrategias corporativas.

No podemos dejar de incluir en el presente capítulo una breve referencia a los actores del proceso. Su variedad, su entrada y salida, su diversa responsabilidad, implicación y compromiso, en las diferentes etapas, creemos que requieren una adecuada consideración.

Pasamos pues a analizar los aspectos principales del proceso de integración: sus objetivos, retos y funciones; posteriormente analizaremos los ajustes en los principales elementos de soporte, para finalizar el capítulo con un análisis de los actores del proceso.

El análisis de todos estos elementos se pretende llevar a cabo desde el marco de referencia de la formulación de la estrategia, con las limitaciones derivadas de las propias características del proceso y teniendo así mismo en cuenta que las operaciones diarias deben mantenerse durante el proceso de cambio.

Por último, pretendemos abordar el análisis del proceso de integración desde la idea de que la realidad empresarial es compleja y por tanto, que su entendimiento e intentos de explicación también lo son. Simplificar la realidad para poder abordarla puede ser útil, pero no el reducirla. Queremos con ello tratar de evitar esos reduccionismos en el sentido de encontrar "el factor explicativo" de los resultados de las fusiones y adquisiciones. Más bien, la tesis a la que se acoge el presente trabajo, es que en situaciones complejas como son las fusiones y adquisiciones, no existe un único factor explicativo, ni existen recetas de cocina que solucionen todos los conflictos, sino que son un conjunto complejo de factores combinados, los que pueden explicar que determinadas aproximaciones a las fusiones resulten más o menos efectivas en esos casos. Por tanto, al abordar el proceso de integración no es nuestra pretensión encontrar grandes soluciones, ni recetas de aplicación inmediata, sino entender mejor como la gestión de los diferentes elementos de la empresa puede mejorarse desde una

visión de globalidad y coherencia.

3.2 - EL PROCESO DE INTEGRACIÓN

3.2.1 El objetivo del proceso de integración

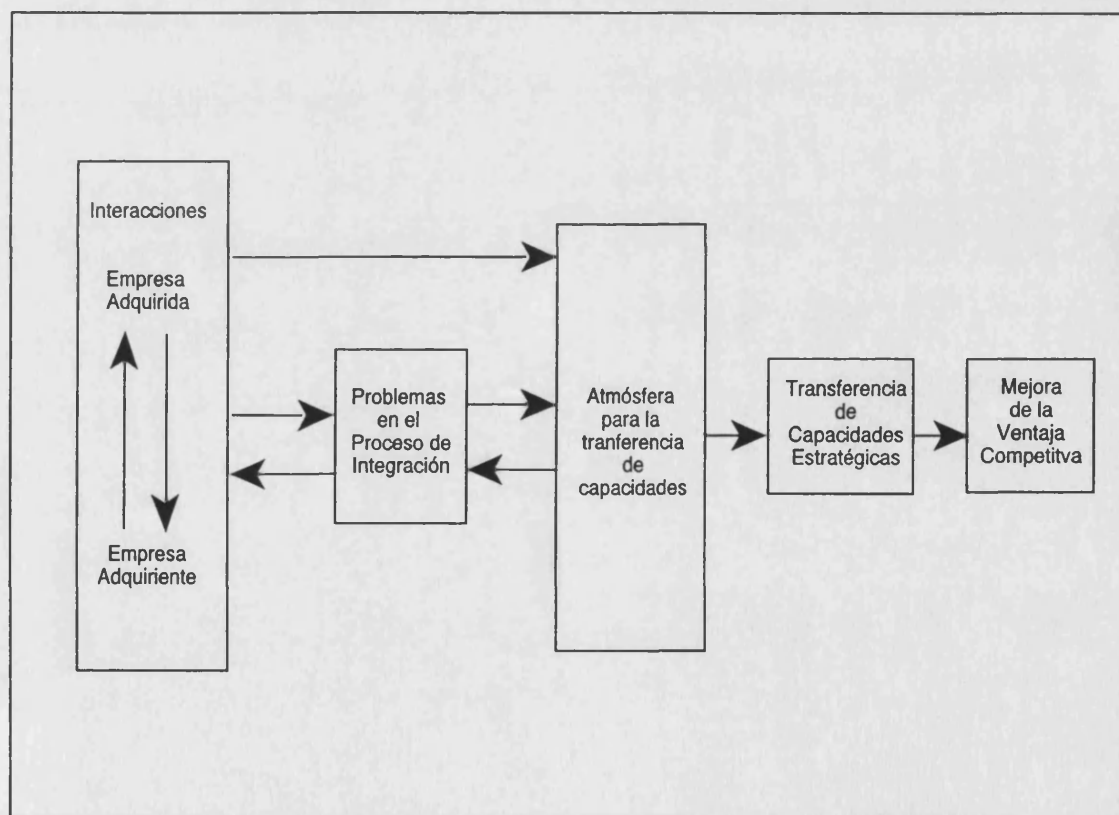
Como veremos a lo largo del presente epígrafe el objetivo del proceso de integración no puede ser otro que el de la creación de valor; es decir la transformación de las sinergias potenciales en sinergias reales. Para ello obviamente es necesario llevar a cabo la transferencia de capacidades que había sido planificada en el proceso de toma de decisiones. Para HASPELAGH Y JEMISON (1991b) dicha transferencia depende de las interacciones entre las firmas, o mejor dicho de la atmósfera o del clima que permite que a través de esas interacciones se produzca la transferencia anteriormente citada. Lógicamente las interacciones necesarias para la transferencia de capacidades no son idénticas en todas las fusiones y adquisiciones, por ello, posteriormente trataremos de especificar los diferentes tipos de integración y las características que dichos tipos implican en el proceso de implementación; por último dedicaremos el final de este epígrafe a valorar algunos elementos que parecen esenciales para que el clima que permita la transferencia de capacidades tenga lugar.

El proceso de integración es por decirlo de algún modo "el momento de la verdad". Queremos con ello poner de manifiesto que su objetivo es materializar la creación de valor que fue formulada en el proceso de toma de decisiones. Lógicamente, y aunque no debemos olvidar que el marco de referencia son los objetivos formulados en el subproceso anterior, la integración tiene que operacionalizar dichos objetivos para poder llevar a cabo la creación de valor. Como señala PABLO (1994; pág.806) "la integración puede ser definida como la realización de los cambios en la ordenación de las actividades funcionales, las estructuras y sistemas organizacionales, y culturas de las organizaciones combinadas, para facilitar su consolidación en un todo en funcionamiento"

HASPESLAGH Y JEMISON (1991; pág.103) definen la integración como un "proceso adaptativo de interacción que tiene lugar cuando las firmas se unen en una atmósfera que conduce a la transferencia de capacidades". Para los autores, el objetivo de creación de valor a través de la transferencia de capacidades, depende de la habilidad de ambas organizaciones de entender el contexto organizacional del otro y de crear la atmósfera necesaria, a pesar de los problemas de la integración, existiendo diversas aproximaciones a la integración. A analizar estos aspectos dedicaremos los apartados posteriores.

El proceso de integración quedaría reflejado en el siguiente gráfico:

Gráfico nº 3.1 - El Proceso de Integración



Fuente: HASPESLAGH Y JEMISON (1991;pág.108)

Antes de continuar con el proceso de integración, creemos conveniente realizar una matización semántica. Aunque utilizamos el término proceso de "integración" para referirnos a la implementación de la estrategia su uso puede conducir a error. Por un

lado, la utilización de la palabra "integración" parece justificada porque así se refiere a este periodo gran parte de la literatura (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); MACE Y MONTGOMERY (1990); PABLO (1994); VANSINA (1991)). Por otro lado el término integración en castellano significa "hacer un todo o conjunto con partes diversas"³, o sea implica un grado de unión que no siempre se produce en las fusiones y adquisiciones. Es decir, una de las decisiones clave que deben tomarse en estos procesos es el punto de equilibrio entre autonomía e integración. Con esta reflexión tan solo queremos evidenciar que aunque utilicemos el término de proceso de integración, con él estamos haciendo referencia a un proceso de interacción, de coordinación, pero no necesariamente de integración en el sentido estricto de la palabra. De hecho y como desarrollaremos a lo largo del presente capítulo, existen diferentes tipos de integración que reflejan diferentes grados o niveles de unión, así como diferentes formas de llevarla a cabo.

Pero volviendo al objetivo del proceso de integración, la creación de valor en una estrategia de crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones se genera por la capacidad de la empresa de llevar a buen término la transferencia de capacidades diseñada durante el proceso de toma de decisiones. Dicha transferencia requiere de un clima o atmósfera adecuado para la misma (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); MAGNET (1990)). Lógicamente, dicha atmósfera, supondrá retos distintos en función del tipo de transferencia a llevar a cabo. Y son éstos los retos a abordar en el proceso de integración.

3.2.2 Tipos de integración: la definición de las bases de la integración

Aunque en el capítulo anterior le hemos dedicado un epígrafe a los tipos de fusiones y adquisiciones y además, uno de los elementos de clasificación ha sido el tipo de integración, entendemos que en este momento el tema requiere una pequeña profundización.

³Diccionario de María Moliner (1990) pag.150

Las variables que la literatura ha asociado al tipo de integración son múltiples; así, factores como la rentabilidad o salud de las empresas implicadas, su tamaño, el tipo de sinergia o la similitud cultural, han recibido atención como explicativos del tipo de integración. También la literatura ha planteado la combinación de varios factores para explicar el tipo de integración. (HUNT (1990); HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987); KITCHING (1974); NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988); PRITCHETT(1985))⁴. Por ejemplo, NEIRA (1992) defiende el uso del propósito estratégico, del grado de eficiencia de la empresa adquirida y del grado de hostilidad, para la decisión sobre el grado de integración. Para la autora, aunque el primer factor tiene un peso significativo en la decisión, los otros dos factores también resultan relevantes.

La respuesta al tipo de integración sería sencilla sino fuese porque se trata de encontrar el punto de equilibrio entre dos extremos difícilmente conciliables. Por un lado la integración más o menos plena implica costes elevados, pues no se trata tan sólo de sumar y unir activos y sistemas, sino también y sobre todo personas. La disrupción que la plena integración puede suponer en la actividad empresarial conlleva, generalmente, costes cuantiosos. Pero la autonomía tampoco es la solución. Como señalábamos en el capítulo anterior, la planificación de una mayor sinergia potencial parecía provenir de aquellas situaciones en donde era posible una transferencia de habilidades funcionales y/o compartir recursos. Ambos requieren pérdida de autonomía y algún nivel de integración. Por tanto renunciar al nivel de integración que resulte necesario para obtener las sinergias potenciales, puede suponer implícitamente la renuncia al "objetivo" de la fusión o de la adquisición, a su base de legitimación.

Como señala PABLO (1994; pág.804) "...pero el tema de qué nivel de integración eligen y finalmente implementan los directivos en la organización combinada es crítico para los resultados de la adquisición, ya que una integración por encima o por debajo puede tener como resultado un fallo en crear valor o aún peor, una destrucción de valor."

Es por ello que entendemos que, ni las posturas que abogan por la total autonomía de las entidades implicadas, ni aquellas que defienden el control total de las

⁴ Aunque los estudios citados hacen referencia al tipo de integración en las adquisiciones, entendemos que son igualmente aplicables en el caso de las fusiones.

compañías tomadas son válidas. El equilibrio necesario entre las necesidades dictaminadas por la formulación de la estrategia y por su implementación son uno de los grandes retos de este proceso.⁵

Nosotros creemos que la decisión sobre el tipo de integración debe estar basada siguiendo a HASPELAGH Y JEMISON (1991b) en dos variables que tratan de recoger las limitaciones que marcan respectivamente el propósito estratégico y las características organizacionales; KRAMER (1990) también utiliza la interdependencia estratégica y el grado de reorganización involucrado como variables explicativas del tipo de integración. Vamos a desarrollar brevemente ambas variables:

1-La necesidad de interdependencia estratégica: los diferentes tipos de transferencia implican, lógicamente, diferentes requerimientos de interdependencia y por tanto, el grado en que debe cambiarse los límites organizacionales y el grado en que debe cambiarse o no la identidad. (HASPELAGH Y FARQUHAR (1994); HASPELAGH Y JEMISON (1991b); MCCAN Y GILKEY (1990); PORTER (1987)). Así los diferentes tipos de transferencia de capacidades estratégicas requieren diferentes aproximaciones a la integración y diferentes requisitos organizacionales.

El compartir recursos operacionales implica un compromiso sobre como deben ser utilizados y configurados los recursos de la organización; en este caso el proceso de integración supone, normalmente, disolver totalmente los límites de la organización.

La transferencia de habilidades funcionales implica un proceso de enseñanza y aprendizaje antes de la transferencia; dicho proceso no es fácil, ni rápido⁶; En este caso, la creación de valor no depende de los activos, sino de

⁵Aunque esta afirmación parece evidente no existe consenso sobre la misma. Así la literatura en determinadas ocasiones parece apoyar que es el tipo de integración que adopta una compañía en particular, para gestionar todas sus adquisiciones y/o fusiones, lo que explica su éxito, independientemente del resto de elementos señalados; es decir, independientemente de las características específicas de cada adquisición o fusión.

En ese sentido existen posturas que defienden que la aproximación ante una fusión o adquisición debe ser siempre la misma, defendiéndose normalmente las posturas extremas de una total autonomía o una total integración.

⁶ Es decir las transferencias funcionales son estratégicas en la medida en que no son fáciles de imitar PORTER (1987) y por tanto su transferencia será compleja.

los individuos y grupos y de sus procedimientos. Solo se pueden transferir cuando las personas rompen los límites de la organización o cuando el know-how, la información o el conocimiento, se comparten. Las interacciones que suelen exigir este tipo de transferencia son horizontales y no verticales; por tanto, la ruptura de fronteras que supone suele considerarse como ilegítima. Frente a este tipo de transferencia que requiere interacciones horizontales, la transferencia de habilidades de la dirección general va a requerir interacciones de carácter vertical. Hay que resaltar que en el caso de las interacciones horizontales, al no existir dependencia jerárquica, puede existir menor deseo o voluntad de participar en el aprendizaje. Por último, los beneficios combinados son los más fácilmente obtenibles pues son los que requieren una menor coordinación. HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

2-La necesidad de autonomía organizacional: es decir, la necesidad de preservar intacta las capacidades estratégicas de la empresa adquirida o de ambos socios tras el acuerdo. En este caso la preservación de las capacidades de las empresas puede tener que requerir la protección de las fronteras entre ellas; sobre todo, cuando las capacidades que llevan a la adquisición o a la fusión residen en las personas o en los grupos. La literatura en el campo organizacional, ha defendido generalmente, que es deseable la ausencia de ruptura en estos casos, sin embargo HASPELAGH Y JEMISON (1991b) defienden que si se desea la transferencia de capacidades, no es posible evitar esa ruptura. En ese sentido manifiestan (HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.143). "la dirección no debe desviarse de la tarea estratégica -la transferencia de capacidades para la creación de valor- a no ser que el argumento de la autonomía, se corresponda a una necesidad real de proteger las fronteras. Dicha necesidad real existe cuando las capacidades estratégicas cuya transferencia es clave para la adquisición, están inmersas en una organización y cultura distinta, y que esa distinción es central a la preservación de dichas capacidades. Es decir, la otra empresa ha sido adquirida precisamente porque es diferente".

Por tanto hay que responder de forma coherente a las siguientes

preguntas para definir el grado de autonomía que resulta necesario: En primer lugar, su importancia para preservar la capacidad estratégica que hemos adquirido; en segundo lugar, qué cantidad de autonomía es necesaria; y en tercer lugar, en qué áreas de la empresa es específicamente importante mantener dicha autonomía. HASPELAGH Y JEMISON (1991b)

La primera pregunta depende no de "como de diferentes son las culturas, sino de si mantener su diferencia a largo plazo sirve para un objetivo útil" HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.144)⁷. La relación causal entre la cultura en la que una capacidad estratégica específica está inmersa, y la deseabilidad de dicha capacidad en cuestión es denominada por HASPELAGH Y FARQUHAR (1994); HASPELAGH Y JEMISON (1991b) funcionalidad de la cultura⁸. El que las capacidades a preservar estén muy localizadas o ampliamente repartidas, es denominado por los autores especificidad de la cultura.

Queremos destacar en ese sentido que en pocas ocasiones la literatura dedicada a la implementación ha asumido esta perspectiva. En demasiadas ocasiones, la existencia de interrupciones en la vida organizativa de las empresas implicadas, es vista, no como un coste necesario, sino como algo que hay que evitar a toda costa. Es como tratar de evitar las reestructuraciones de plantilla en épocas de crisis, aunque ello suponga poner en peligro, en su caso, la supervivencia a largo plazo de la empresa.

A partir de estas dos variables, la necesidad de interdependencia estratégica y la necesidad de autonomía organizacional, las posibilidades de integración serían⁹ : la absorción, la preservación, la simbiosis y el holding.

⁷Por tanto, la decisión sobre el punto de equilibrio entre la autonomía e integración no debe basarse exclusivamente en un análisis de lo costoso que puede resultar integrar, sino en lo necesario o no de la misma para los objetivos diseñados durante el proceso de toma de decisiones.

⁸Como señalan HASPELAGH Y FARQUHAR (1994) la funcionalidad de la cultura nos sirve así mismo de indicador de lo peligroso que puede ser una intrusión en dicha cultura.

⁹ Los tipos de aproximación a la integración fueron definidos en el capítulo 2

HASPESLAGH Y JEMISON (1991b) reconocen, sin embargo, que otras variables como la calidad de la empresa adquirida y el tamaño relativo de las firmas, pueden afectar a la decisión sobre el tipo de integración; aunque defienden que ambas variables pueden ser consideradas a la luz de la necesidad de interdependencia estratégica y de autonomía organizacional. Nosotros creemos que también el clima de la adquisición o fusión debe ser tomado en consideración; PRITCHETT (1985) considera que el nivel de intervención variará en función del clima de la adquisición; así es de esperar que los niveles máximos de intervención se encuentren en el rescate financiero y en la adquisición hostil. En el primero de los casos debido a que la situación de falta de salud del vendedor suele implicar la necesidad de importantes cambios para que la empresa vuelva a una situación saludable; en el segundo, porque la ausencia de cooperación durante las negociaciones, suele mantenerse en el período de transición; la intervención en este caso puede no implicar grandes cambios en la forma de hacer el negocio, pero sí que suelen requerir, lógicamente, importantes cambios directivos y un esfuerzo, por parte de la empresa tomadora, para modificar el ambiente de hostilidad previamente generado, sobre todo si éste se ha trasladado a los niveles no directivos de la organización. Pero, entendemos, que al igual que ocurría con el factor salud del vendedor, es difícil e incluso irracional que se produzca una adquisición hostil cuando la creación de valor exige el mantenimiento de la autonomía organizacional. En algún caso intermedio, como puede ser el rescate por un caballero blanco, puede ocurrir dicha situación, sin embargo aquí no es aplicable en sentido estricto el concepto de hostilidad.

Probablemente, sin embargo, no se trate en ninguno de los casos señalados de variables que puedan ser definidas en solitario sino que normalmente se toman todas ellas manteniendo una coherencia necesaria. Es decir, determinadas combinaciones de variables no son probables, mientras que otras suelen darse con relativa frecuencia.

Aunque desde una perspectiva normativa la elección del tipo de integración debe, a nuestro entender, responder a las dos variables anteriormente apuntadas (la necesidad de interdependencia estratégica y la necesidad de autonomía organizacional), la realidad de las fusiones y adquisiciones no siempre parece poder dar respuesta a

ambas cuestiones. Así, HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987) encuentran en su estudio sobre adquisiciones en el Reino Unido que en el 58% de las adquisiciones estudiadas la postura fue de intervención, frente a un 42% en los que la postura fue de autonomía. Identifican cuatro elementos que influenciaban la decisión sobre el tipo de integración:

-Auditorías incompletas: solo en 1/3 de las adquisiciones objeto de estudio se consideraban las auditorías realizadas como suficientes; pero aún en estos casos se consideraba necesario chequear la situación. Como consecuencia de la falta de información muchos paralizaban la intervención hasta tener una idea más clara de la realidad que habían adquirido. Por tanto la ausencia de información era un elemento que condicionaba la decisión sobre integración o autonomía.

-Salud del vendedor: en un 90% de los casos en que la compañía adquirida no era saludable se adoptaba una postura de intervención, cuando la organización era bastante saludable en un 63% de los casos se decidía una postura de intervención y, sin embargo, en las muy saludable, solo se adoptaba una postura de intervención en el 36% de los casos. La salud del vendedor parecía ser el elemento más influyente en la decisión, pasando a tener más peso los demás elementos solo en los casos en los que la compañía era muy saludable. La importancia de la salud del vendedor no creemos que entre en contradicción con el planteamiento anterior. Es decir, cuando una compañía compra otra que es necesario reflotar, la creación de valor pasa necesariamente por la intervención y ello, es incompatible con la necesidad de autonomía organizacional.

-Filosofía directiva del comprador: el estilo de la dirección de la empresa tomadora así como su actitud en anteriores adquisiciones, influenciaba la decisión sobre como manejar la nueva adquisición. Como ya hemos señalado anteriormente, hay autores en la literatura que defienden que el factor determinante es el éxito en la gestión de la compañía experimentada y no una aproximación a la gestión distinta, en función de los requisitos de la adquisición.

-Plan de implementación: en el estudio de HUNT, LEE, GRUMBAR Y

VIVIAN (1987) en el momento de la compra, sólo una de cada cinco de las adquisiciones estudiadas había formulado un plan detallado, indicando a la compañía adquirida la implementación y los cambios realizados. Las razones para justificar la inexistencia de un plan obedecían tanto a la falta de información, como a la falta de tiempo para haber desarrollado un plan preciso de implementación.

Es decir, determinadas situaciones de hecho, parecen impedir que las organizaciones tomen una decisión meditada sobre cuál es el nivel de integración más acorde con los objetivos diseñados en el proceso de toma de decisiones y con el coste de obtenerlos por la ruptura organizacional. Parece, que el énfasis sobre el ajuste estratégico que acompaña a estas decisiones, dificulta el conocer el grado en que resulta necesario preservar la autonomía organizacional y por ello, la decisión sobre autonomía-intervención termina por responder, más bien, a la experiencia que previamente ha funcionado o al estilo directivo de las organizaciones implicadas o de la tomadora en el caso de las adquisiciones.

Dicha situación, aparece reflejada en el siguiente gráfico que muestra las percepciones de comprador y vendedor sobre la existencia y la claridad del plan de implementación en función además de la estrategia de intervención o autonomía:

Gráfico nº 3.2 - Percepciones de comprador y vendedor sobre la claridad del plan de implementación

	Intervención	Autonomía	Total
Plan Claro	18%	3%	21%
Plan Difuso, Vago	19%	8%	27%
No Plan	21%	31%	52%
Total	58%	42%	100%

Fuente: HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987; pág.49)

Gráfico n° 3.3 - Percepciones sobre el plan de Implementación

	Intervención	Autonomía
Plan Claro	31%	7,2%
Plan Difuso, Vago	32,8%	19%
No Plan	36,2%	73,8%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987)

La evidencia y rotundidad de estos datos nos hacen dudar en cierto modo de que la decisión sobre autonomía versus intervención, este suficientemente justificada en las empresas estudiadas. Tanto en los casos de intervención como en los de autonomía, el porcentaje de empresas en las que no se percibe que exista un plan de como llevar a cabo la implementación ni éste se ha comunicado, nos hace dudar de lo meditado de esta decisión, o si se trata más bien de una actitud basada en la intuición, en la experiencia o en otros elementos. Es especialmente llamativo, y sería deseable que nuevos estudios contrastaran estos datos, que practicamente en el 74% de los casos en los que la decisión fué de autonomía, no existiese un plan de integración. Más que una decisión sobre el nivel de autonomía, parece en este caso un "laissez-faire".

De hecho entendemos que la decisión sobre autonomía o intervención parece tener que hacer frente a dos características del proceso; por un lado, la necesidad de obtener información y contrastar las expectativas existentes, parece dificultar el desarrollo de un plan de implementación realista; Por otro lado, el paralizar estas decisiones, genera y mantiene una situación de ambigüedad y de ausencia de señales y símbolos en las empresas implicadas. Aunque les dedicaremos posteriormente atención con más detenimiento, la ambigüedad y el secretismo necesarios y útiles durante el proceso de toma de decisiones pasan ahora su factura.

Un estudio reciente de PABLO (1994) obtiene sin embargo algunas conclusiones alentadoras; Dicho estudio trata de medir la influencia que la intención estratégica, las

características organizacionales, las diferencias culturales y las características políticas¹⁰ tienen, en la decisión sobre el nivel de integración en las adquisiciones.

Los resultados del estudio concluyen que los criterios sobre las necesidades estratégicas y organizacionales fueron dominantes en los modelos de decisión pero que los determinantes culturales y políticos fueron importantes también. Las dos primeras variables explican cerca del 75% de la variación total de las decisiones de integración, siendo el peso de las necesidades organizacionales sobre 2/3 del mismo. Como señala PABLO (1994; pág.825) "el descubrimiento de que las necesidades de las actividades organizacionales sobrepasan a las necesidades de las actividades estratégicas es inesperada, particularmente a la luz de la tradicional lógica de evaluación y justificación de una adquisición que ha llevado a un foco principal en los factores más fácilmente cuantificables". Además del estudio se deduce que "las políticas de decisión no fueron universales entre estos ejecutivos, sino que en su lugar se vieron influenciadas por su experiencia con las adquisiciones y la clasificación industrial de sus organizaciones." PABLO (1994; pág.824).

Como señalábamos, este estudio parece reflejar un cambio de tendencia o un cierto aprendizaje en la última década, tanto sobre los factores a considerar en la decisión, como sobre la importancia que los aspectos organizacionales juegan en los procesos de fusión y/o adquisición. Sin embargo, nuestra conclusión no es tan optimista pues otra de las causas que quizás explique estos resultados es que PABLO (1994) estudia los factores que influyen los procesos de toma de decisiones sobre integración, a través de enfrentar a los decisores ante escenarios distintos y por tanto, a nuestro entender, sin que en dichos procesos simulados entren en juego las características propias de los procesos de fusión y adquisición que hemos desarrollado en el capítulo segundo. Es decir, del estudio cabe concluir que los directivos consideran las variables señaladas como criterios que condicionan su decisión sobre el tipo de integración; sin embargo, no sabemos cuál sería su comportamiento ante una situación real en la que

¹⁰ Las dos primeras variables señaladas han sido abordadas por nosotros con anterioridad. En cuanto a la cultura PABLO (1994) defiende que las organizaciones caracterizadas por la existencia de múltiples culturas, estarían más dispuestas a aceptar la diversidad y por tanto, estarían menos predispuestas a introducir altos niveles de integración. En cuanto a las características políticas quedarían reflejadas en la compatibilidad de las visiones que ambas empresas implicadas tienen sobre la adquisición y en el diferencial de poder entre ambas organizaciones.

la ambigüedad, impetú creciente, y segmentación de la actividad entraran en juego.

La metodología utilizada es ampliamente divergente en ambos estudios; creemos que resulta necesario que otros, amplíen el número de estudios sobre este aspecto del proceso.

Para concluir, pensamos que con una nomenclatura u otra y con diferentes matices, la literatura parece reconocer diferentes niveles y formas de integración que varían en función de un conjunto de factores, sobre cuya influencia el acuerdo es menor. Las formas de integración serían (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); KRAMER (1990); LEONTIADES (1991); MCCAN Y GILKEY (1990)):

-En primer lugar aparece la posibilidad de mantener las dos empresas básicamente separadas. Es la denominada coexistencia por MCCAN Y GILKEY (1990) o preservación por HASPESLAGH Y JEMISON (1991b). El primero de ellos basa su clasificación en función de la profundidad de la intervención (poco o muy profunda) y del programa de intervención (a corto o largo plazo)

-Otra de las posibilidades es la que proviene de que una de las empresas asuma a la otra, perdiendo una de ellas su independencia y siendo asimilada por la otra. Es la denominada asimilación o absorción.

-Por último tendríamos una situación en la que el cambio se produce de forma conjunta en ambas empresas a través de una colaboración activa. Sería la denominada simbiosis o transformación. Esta postura de simbiosis aparece reflejada en CLEMENS Y MAYER (1990; pág.113-114) que afirman al comparar la gestión de una fusión, con la gestión por parte de Alejandro Magno de su imperio: "Admiraba la capacidad de organización de los persas y en lugar de gobernar a los persas, decidió gobernar junto con ellos. Insistió en que sus líderes adoptasen las costumbres locales. Reconoció la importancia de combinar culturas diferentes. También sabía que la buena voluntad era una estrategia mucho más poderosa que la coacción".

Dichas formas de integración suelen ir asociadas a diferentes niveles de integración. Los niveles de integración serían (PABLO (1994); PORTER (1987)):

-Nivel bajo: los cambios técnicos y administrativos se limitan al compartir riesgos y recursos financieros y a la estandarización de los sistemas y de los procesos directivos básicos para facilitar la comunicación.

-Nivel moderado: implica mayores alteraciones en la cadena de valor. Los cambios administrativos implicaran cambios en las relaciones jerárquicas y delegación de autoridad.

-Nivel alto: implica el compartir todo tipo de recursos así como la adopción de los sistemas y cultura de la compañía adquiriente o de una de las compañías en el caso de una fusión.

Es decir, la decisión sobre el tipo de integración implica basicamente responder a dos tipos de preguntas; en primer lugar qué nivel de integración es necesario, o de otro modo, hasta dónde se acepta la diversidad y la autonomía; en segundo lugar, hay que definir, una vez fijado el nivel de integración, cuál es la solución que se adopta: la adopción de las características de la compañía adquiriente o de una de las compañías en todo lo que hay que integrar, o una combinación de ambas características.

No queremos finalizar sin poner de manifiesto que, nosotros creemos que a pesar de las dificultades manifiestas para optar por un tipo de integración, resulta necesario que la/s empresa/s se situe/n ante dichas alternativas sin renunciar o rehuir ninguna de las oportunidades; la decisión sobre qué aproximación a la integración seguir, creemos que debe depender primordialmente de las dos variables señaladas en el inicio del capítulo. Es decir, del equilibrio entre los beneficios esperados de la interdependencia estratégica y los costes esperados de la pérdida de autonomía organizacional, ello sin olvidar el impacto de otras variables que han sido expuestas a lo largo del presente epígrafe.

3.2.3 Factores necesarios para la transferencia de capacidades

Sea cual sea el tipo de integración por el que finalmente opte/n la/s empresa/s resulta necesario generar un clima que permita la transferencia de capacidades que justificó la decisión sobre la fusión o adquisición. El proceso de integración ha sido valorado como un proceso de cambio, y en él, uno de los ingredientes o requisitos parece ser la creación de un clima o atmosfera adecuados (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); MAGNET (1990)). Para conseguir dicha atmósfera algunos elementos parecen indispensables.

3.2.3.1 El equilibrio entre el determinismo y la flexibilidad

En primer lugar creemos que resulta imprescindible una *actitud de flexibilidad* (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b), JEMISON Y SITKIN (1986b)) ; es decir, encontrar el equilibrio entre el determinismo necesario para llevar a cabo los cambios que permitan transformar las sinergias potenciales en reales y la flexibilidad para modificar, si fuese necesario, aspectos de la formulación.

Y ello, porque si en general se acepta que el proceso de la dirección estratégica debe ser un proceso iterativo, en el que la implementación de la estrategia y su control pueden derivar en modificaciones de la formulación, en las fusiones y adquisiciones, esta idea cobra una importancia única. Más aún, en el caso concreto de las fusiones, donde la formulación de la estrategia se ha realizado para crear una nueva empresa, pero, desde la negociación de **dos empresas**. Ello implica, lógicamente, que ambas empresas han interactuado, negociado y planificado un proyecto común, pero ahora deben aprender que ya no son dos empresas sino una, y por tanto en un plazo más o menos largo el concepto de negociación debería cambiarse por el de actuación. Para ello resulta imprescindible entender y situarse en el contexto del otro. *El entendimiento organizacional recíproco* no implica adoptar el contexto organizacional del otro, sino entender, cómo y por qué, la capacidad que se desea transferir funciona en su contexto original y cuál es el contexto al cual deben ser transferidas. (HASPESLAGH Y JEMISON

(1991b); MAGNET (1990); VANSINA (1991)). Es decir es importante entender y conocer las diferencias con el otro y su importancia. Ello permite la creación de una atmosfera armoniosa. LEVINSON (1970)

Es decir, como en casi todos los aspectos del mundo de la empresa, los factores clave no adoptan una configuración que es eficiente en abstracto, sino que funcionan de forma adecuada y son eficientes dentro de un contexto determinado. No es éste el único campo en el que, en la dirección de empresas, se hace hincapié en entender el contexto en el cual funcionan determinados elementos, pues la experiencia ha demostrado como, en otros contextos, los mismos elementos no se han manifestado igualmente eficientes.¹¹

Pero además, la flexibilidad y la profundización en el conocimiento del otro es necesaria, no solo para entender como se ha de llevar a cabo la transferencia, sino también, para confirmar las hipótesis realizadas durante el proceso de formulación. Es decir, mucha de la información utilizada durante el proceso de toma de decisiones es parcial, bien porque el clima no permitía acceder a más información, bien porque la empresa se vendía a sí misma, bien porque aunque el acceso a la información hard haya sido completo, falta mucha información soft¹² e informal que permita interpretar y valorar en su justa medida la realidad adquirida (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a; 1986b); MACE Y MONTGOMERY (1990)).

Más aún, en las adquisiciones, y no digamos en las fusiones, no existen significados compartidos, pues no existe una historia común a través de la cuál éstos pueden haberse desarrollado. La inexistencia de una cultura común implica grandes dificultades para la comunicación, pues los significados pueden claramente no ser

¹¹Un ejemplo sobre el que se ha desarrollado un gran volumen de literatura, ha sido la aplicación del concepto y herramientas de calidad total en contextos distintos, fundamentalmente las divergencias entre el contexto americano y el japonés.

¹²Por información hard entendemos aquella que es de carácter básicamente cuantitativa y que hace referencia a variables técnicas o económicas. La información soft hace referencia en este contexto a variables sociales, culturales o contextuales que permiten dar pleno significado a la información hard.

compartidos¹³.

La necesidad de información adicional, aunque creemos que siempre resulta necesaria, puede ser, sin embargo, muy variable. Como señalan HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987) el tiempo de monotorización previo no es el mismo en todas las adquisiciones estudiadas; así, el porcentaje de empresas que han monotorizado la empresa candidata durante un período inferior a los seis meses, alcanza al 29% de la muestra (menos de un mes el 13% y entre uno y seis meses el 16%), mientras que aquellos que han monotorizado al candidato durante dos años o más alcanza un 37%. El tiempo de negociación presenta, sin embargo, menos variedad, ya que en el 72% de la muestra dicho período es inferior a seis meses (un 5% menos de un mes, un 32% entre uno y tres meses y un 35% entre 4 y 6 meses)

Lógicamente, la información adicional debe ser cuidadosamente sopesada, pues en determinados momentos puede y debe implicar modificaciones sobre el papel, el coste o el tiempo de implementación. Ser flexible en este período es una actitud fundamental que asegura ante todo, una implementación realista. Es decir, los acuerdos de fusión y adquisición descansan sobre un conjunto de hipótesis que no siempre se confirman tras el acuerdo inicial; es por tanto, imprescindible, mantener una actitud flexible durante todo el proceso; hay que ser capaz de situarse en un entorno con diferentes escenarios posibles y con una mentalidad del tipo "que pasaría si".

De hecho HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987) encuentran en su estudio que en el 35% de las adquisiciones estudiadas el negocio adquirido se encontraba significativamente por debajo de las expectativas. Las "sorpresas" eran de diferente tipo:

¹³Las consecuencias de la inexistencia de una cultura son objeto de estudio en el capítulo 4.

En este sentido VON KROGH (1994) considera que la ausencia de bases de información, de entendimientos y de formas de transmisión comunes, dificulta la implementación eficiente de la estrategia y considera que nos encontramos ante una situación de implementación de la estrategia compleja, en la que la correcta implementación exige una postura de aprendizaje organizacional, una aproximación de antropólogo, si se quiere que las decisiones estratégicas se ajusten al contexto en que deben ser implementadas. Se defiende, por tanto, una postura de estrategia emergente. Es decir, si una estrategia correcta requiere de información suficiente, esta situación no es posible en las fusiones y adquisiciones hasta que no se interactúa lo suficiente como para crear una historia común.

Gráfico n° 3.4 - Sorpresas encontradas tras la adquisición

Presentación deshonestas	31%
Falta de control Directivo	23%
Capacidad directiva	19%
Problema Vendor Subsidiaries	15%
Políticas de personal	8%
Capacidad productiva	4%

Fuente: HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987; pág.29)

MACE Y MONTGOMERY (1990) también plantean la existencia de sorpresas tras la adquisición; consideran, que en muchas situaciones, se debe a la falta de análisis de las razones que han llevado a una compañía a venderse a sí misma. La importancia de dichas razones queda manifiesta en las siguientes palabras: "En la mayoría, pero no en todos los casos, el único factor que caracterizó la decisión para una venta, fue el miedo: miedo al futuro" MACE Y MONTGOMERY (1990;pág.44). Consideran que las razones principales de venta que suelen explicitarse van desde la sucesión en la dirección general, o la dirección empresarial en solitario cuando la empresa ha crecido, a disensiones dentro de la dirección, pasando por cambios en la industria , necesidad de liquidez de la compañía o deseo de realizar ganancias de capital (sobre todo si los propietarios -directivos son mayores). Nótese, que algunas de las razones señaladas son síntomas de la ausencia de capacidad de directiva distinta de aquellos que van a vender la empresa. Es decir, no existe un equipo directivo que pueda dar continuidad a la gestión de la organización.

La tendencia, sin embargo, en este proceso de integración, es el determinismo; dicho determinismo aparece cuando la justificación estratégica de la adquisición, no se altera, para adaptarla a la realidad (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); JEMISON Y SITKIN (1986a)). Y ello porque la justificación de la adquisición o de la fusión, da un sentido de seguridad falso, ya que ha sido diseñada para ser vendida a los diferentes grupos de interés. En otras ocasiones el determinismo se acentúa por la necesidad de resultados financieros a corto plazo HASPESLAGH Y JEMISON (1991b). La nueva realidad a la que la justificación debe adaptarse puede aparecer, como ya hemos visto, por información

incompleta en el período de toma de decisiones pero también, por la existencia de hechos inesperados, como por ejemplo cambios en el contexto de la industria.

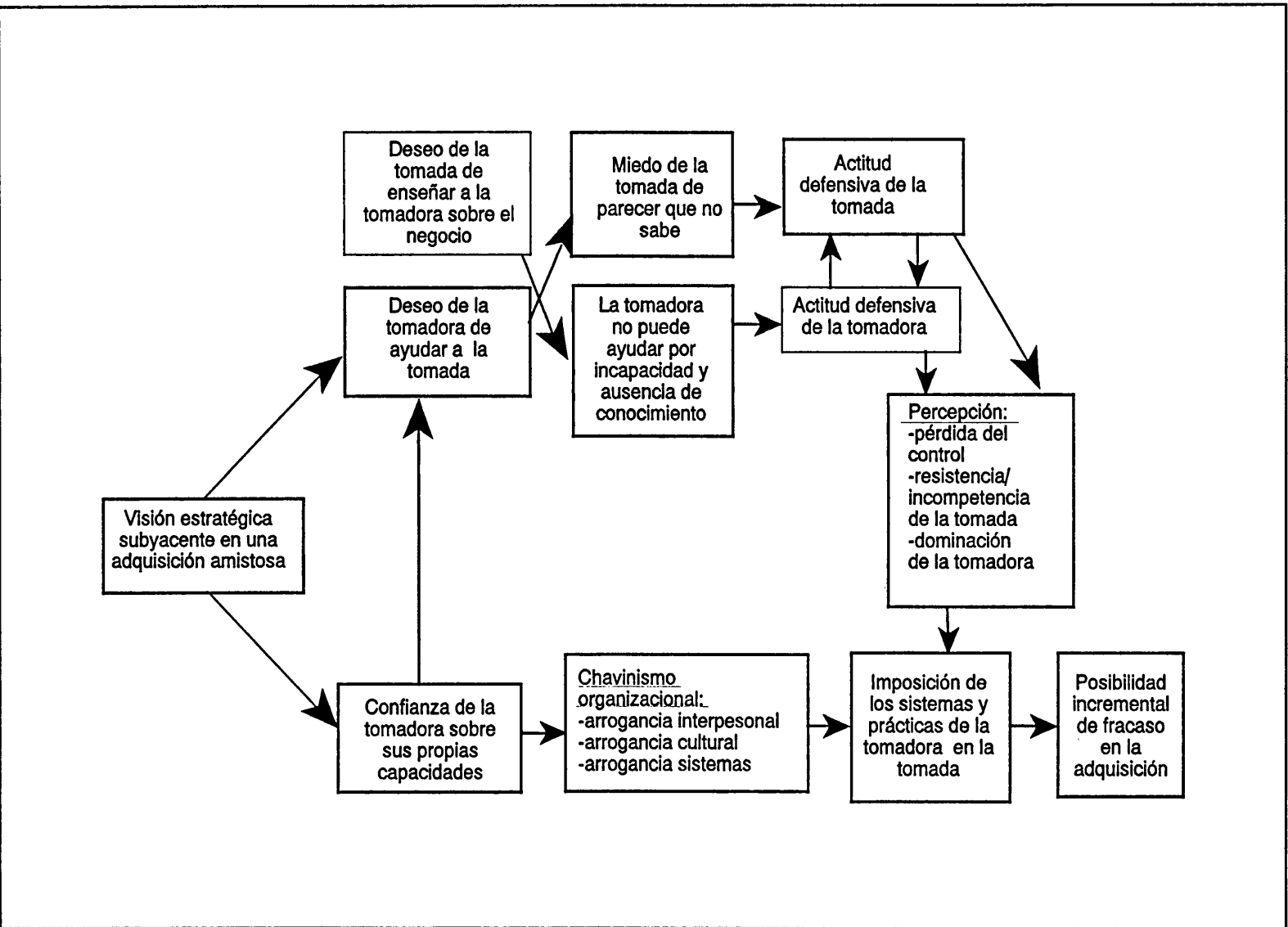
El determinismo además lleva consigo el que se evite interactuar con el otro y tratar de aprender y entender al otro. JEMISON Y SITKIN (1986a) señalaban ésta como la cuarta característica del proceso. Dicha característica queda reflejada en el gráfico número 3.5.

Sin embargo, el peligro del determinismo no es igual en todas las aproximaciones. Es quizás por ello que la literatura no parece estar de acuerdo sobre la necesidad de actuar con flexibilidad. Es decir, frente aquellos que abogan por plazos más o menos dilatados para la comprensión y justificación de los cambios, otros consideran preferibles las actuaciones tempranas evitando la incertidumbre y la ambigüedad asociadas con los tiempos de espera. Nosotros entendemos, en ese sentido, que en función del grado de interacción que resulte necesario para la transferencia de capacidades, la flexibilidad será más o menos necesaria. Es decir, en las adquisiciones de absorción, el coste del determinismo parece inferior al de las adquisiciones simbióticas, ya que en estas últimas el determinismo parece desencadenar con todas sus fuerzas la situación reflejada en el cuadro nº 3.5, diluyendo, por tanto, la posibilidad y necesidad de preservar las características organizacionales.

Por último, señalar que toda fusión o adquisición requiere un equilibrio entre el determinismo, el aprendizaje y la adaptación, y obtenerlo es una de las claves del resultado de estas estrategias.

Como plantean HASPESLAGH Y FARQUHAR (1994) los diferentes modos de integración requieren diferentes equilibrios entre el determinismo con la justificación estratégica definida en el proceso de toma de decisiones y la capacidad para modificarla. Consideran que en la integración de absorción se puede ser determinista con los objetivos y expectativas diseñados en el proceso de formulación; más aún consideran que el problema proviene en ocasiones de la ausencia de suficiente determinismo. En el caso de la integración simbiótica es necesario una postura de adaptación, mientras que en la integración de preservación habrá que mantener una postura de aprendizaje.

Gráfico n° 3.5 - Inadecuada aplicación de los sistemas de dirección



Fuente: JEMISON Y SITKIN (1986a; pag.160)

3.2.3.2 La involucración de los implementadores

Un segundo reto para obtener el clima necesario que permita la transferencia de capacidades es *motivar a los "implementadores" de la estrategia*, fomentar el deseo de trabajar juntos (HASPELAGH Y JEMISON (1991b)). Como desarrollaremos con posterioridad, en las fusiones y adquisiciones suele existir una ruptura entre aquellos encargados de la implementación de la estrategia y aquellos encargados de la formulación; pero además, suelen generarse un conjunto de disrupciones en la vida laboral que no favorecen, lógicamente, la implicación de los diversos niveles de la organización. Para que dicho deseo de trabajar juntos fructifique resultan necesarios diferentes actuaciones, pero para nosotros una de ellas es clave: la capacidad de trasladar una "visión" clara de la nueva empresa, es decir de trasladar la justificación estratégica, la base que legitima los esfuerzos que requiere la implementación (BALLARIN, CANALS Y FERNANDEZ (1994); HASPELAGH Y JEMISON (1991b); VANSINA (1991)).

Sin embargo, no podemos dejar de poner de manifiesto que no siempre esto es así en el periodo de integración. Cuando la justificación de la estrategia responde más bien a razones de carácter personal, como el deseo de poder, o el miedo, el proceso de integración fácilmente se transforma y se convierte en un proceso de control. Dicho control aparece reflejado en la siguiente metáfora: "Desde el punto de vista psicológico, el fenómeno de la fusión es similar al de formar una nueva familia. Desde el punto de vista de la organización dominante es como adoptar un niño criado. Desde el otro punto de vista es análogo a tener un nuevo padrastro. Puede que el padre este preocupado por *facilitar el crecimiento* o por *controlarlo*". LEVINSON (1970; pág.141)¹⁴

Por tanto, la tarea de movilizar a la nueva organización no es fácil; si la necesidad de flexibilidad se encontraba frente a las tendencias de determinismo, la motivación se enfrenta a la destrucción de valor: toda adquisición cambia el orden establecido y los patrones de actividad de ambas empresas. Estos cambios favorecen

¹⁴ La utilización de cursivas es nuestra.

la incertidumbre, el miedo y la tendencia a la autoprotección como veremos más adelante.

La ruptura de valores psíquicos y económicos cambiará el equilibrio preexistente entre contribuciones y compensaciones y, por tanto, la relación de los individuos con la empresa. Dejamos, sin embargo, el análisis en profundidad de estos aspectos para epígrafes posteriores donde las actitudes, implicaciones y consecuencias de las fusiones y adquisiciones para los diferentes actores, serán detalladas con mayor profundidad.

3.2.3.3 la ausencia de liderazgo institucional

El tercer y último problema que caracteriza al proceso de integración es *el vacío de liderazgo*: a no ser que se provea de liderazgo institucional o interpersonal, la posibilidad de crear la atmósfera necesaria para la transferencia, es limitada. HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

KITCHING (1967) ya señala que la ausencia de capacidad directiva es uno de los factores clave en los procesos de fusión y adquisición. Y manifiesta " (1) el elemento crítico del éxito no es el potencial de sinergia que puede realizarse, sino la existencia o no de "directivos del cambio", de hombres que puedan catalizar el proceso de combinación. (2) el fracaso ocurre en una pauta que puede formularse como sigue: el total de competencia directiva en la compañía tomadora junto con la de la compañía adquirida deja de igualar o exceder las demandas de las tareas directivas encontradas en la nueva organización fusionada." KITCHING (1967; pág.91). Y un poco más adelante continua en relación a la importancia de la capacidad directiva: "Un hallazgo interesante es que pocos altos directivos consideran la sinergia como inherente en una situación. La mayoría cree que la sinergia es el producto o resultado de una dirección superior." KITCHING (1967; pág.95)

A veces el liderazgo institucional no existe porque los directivos senior abandonan la responsabilidad de la implementación delegándola. Al no participar en la implementación y facilitar de esta forma el traslado de la visión del acuerdo en el cual ellos sí que han participado, los directivos intermedios se ven obligados a un fuerte

esfuerzo de liderazgo interpersonal con el fin de motivar la participación de diversos individuos y grupos. Pero es que, además, los esfuerzos requeridos por la fusión o adquisición son prolongados, lo cual implica un compromiso importante por parte de la alta dirección. (KITCHING (1967); MARKOWITZ (1988))

Como señalábamos anteriormente, quizás el reto principal está en trasladar a los implicados en la implementación el por qué de la decisión, es decir la visión sobre el futuro de la nueva empresa, la justificación estratégica de la decisión. La involucración y participación será factible en la medida en que el por qué de llevar a cabo determinadas actuaciones sea explicable.

El papel principal que debe cumplir el liderazgo institucional es reformular el nuevo propósito de las empresas combinadas y sus implicaciones, y comunicarlo con credibilidad.

Como veremos no sólo es necesario la comunicación de la base de legitimación a los implementadores de la estrategia para tratar de evitar la ausencia de liderazgo, sino que como señala VANSINA (1991; pág.18) "durante el proceso de desarrollo, es conveniente prever como la base de legitimación resistirá la prueba de la aplicación e integración de la estrategia. Si parece que puede existir una falta de congruencia entre lo que se dice o escribe y las acciones previstas percibidas de los protagonistas de la fase de implantación, es probable que se acabe estableciendo la desconfianza en vez de la legitimación".

3.2.4 Las características del proceso de toma de decisiones: su repercusión en el proceso de integración

No podemos en estos momentos evitar el retroceder a las características del proceso de toma de decisiones. Como poníamos de manifiesto en el capítulo anterior, dichas características generaban una serie de impedimentos al proceso. En ese sentido, la segmentación de la actividad, el compromiso incremental y la ambigüedad excepcional, si bien se manifiestan como en cierta forma necesarios y útiles para alcanzar un acuerdo, pasan su factura en el momento de la integración.

La segmentación de la actividad aparecía recogida en el gráfico nº2.12 del capítulo 2 ; como puede deducirse de dicho gráfico, la segmentación que se ha manifestado como útil para hacer frente a la complejidad del análisis muestra ahora sus consecuencias: la ausencia o minusvaloración de los aspectos organizacionales.

En cuanto al compromiso creciente, especialmente relevantes aparecen a nuestro entender las fuerzas que aceleran el proceso. Así el secretismo y el aislamiento en el que se suele desarrollar esta decisión implican un elevado coste para la organización. Los implementadores del proceso no han participado en el mismo; pero más aún no deben participar; Los intereses de los accionistas y el acorde funcionamiento de los mercados de capitales, están por encima de los intereses de otros grupos de participantes.

Por último, la ambigüedad que permite llegar a un acuerdo, puede convertirse en un impedimento en la implementación que dificulte la puesta en marcha de la propia fusión o adquisición.

Como señalan DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988; pág.83) "la ambigüedad puede ser un arma de doble filo. Por un lado la vaguedad durante las negociaciones puede ser útil para cerrar el trato, ya que es imposible (e indeseable) anticipar y planificar toda contingencia. Por otro lado, ignorar las especificidades puede sembrar las semillas de futuros conflictos."

Creemos que parte de las consecuencias de las características del proceso aparecen perfectamente recogidas en el siguiente comentario, VANSINA (1991;pág.16): "la tarea crítica en la fase uno es la creación conjunta de un futuro compartido, el establecimiento de un compromiso para compartir sacrificios y beneficios para llegar al cumplimiento del proposito y la creación de confianza. Por desgracia, debido a la presión del tiempo, el deseo de cerrar el trato y la ansiedad de asegurar la compatibilidad de recursos, esta tarea puede enfocarse desde una perspectiva demasiado superficial. Si bien, a nivel lógico, sabemos que la valoración del tiempo y esfuerzos necesarios para que tenga éxito la fusión sólo puede realizarse en función de los beneficios esperados de un futuro compartido".

Por tanto, y aunque las características del proceso sean las que son, (no

podemos evitar el secretismo, o la ambigüedad), si que creemos importante que la empresa planifique como controlarlos, ya que en el caso contrario, la misma situación que esta facilitando el llegar a un acuerdo en el caso de los procesos de toma de decisión, esta sentando unos cimientos movedizos para la integración.

Otro aspecto más queremos destacar de las palabras de VANSINA (1991), la necesidad de dejar claro que los esfuerzos necesarios para llevar a cabo el proyecto definido en el proceso de toma de decisiones, sólo son posibles desde los beneficios esperados de un futuro compartido; creemos que este aspecto ha sido poco resaltado en el caso de las estrategias de crecimiento externo a través de las fusiones y adquisiciones, mientras que en otras estrategias, sobre todo en las alianzas estratégicas, este factor se ha manifestado como un requisito de la cooperación. Es decir la existencia de un juego justo, con beneficios esperados para ambas partes, es un ingrediente sin el cual difícilmente se puede hacer frente al reto de las fusiones y adquisiciones.(HUNT (1991); ROCKWELL (1968))

3.2.5 Integración - El momento inicial: la transición.

Como indicabamos en la introducción del capítulo, en el proceso de integración se suelen diferenciar dos momentos; el primero suele denominarse transición y el segundo suele denominarse integración.

La transición es una fase que resulta necesaria antes de que se inicie la integración entre las compañías (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b; 1991c;1994). Ello no significa que se trate de una fase de inactividad, sino que por el contrario, se trata de una fase de múltiples actividades simultaneas. Se trataría por tanto de un periodo de preparación para poder llevar a cabo con posterioridad la integración al nivel deseado. Para MCCAN Y GILKEY (1990; pág.99) la transición "es la etapa de seguir o abandonar. Abarca desde el acuerdo hasta la puesta en marcha de los cambios más críticos y el establecimiento de las nuevas rutinas".

Las tareas clave en esta etapa se desarrollan de forma simultanea y tienen en

común en todas ellas la necesidad constante de comunicación. Dichas tareas clave de la fase de transición serían las siguientes (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b;1991c;1994):

1-Establecer una estructura de transición: es decir, el primer reto consiste en la habilidad de dirigir y controlar las interacciones entre ambas organizaciones. Como señalabamos al principio del capítulo, el objetivo del proceso de integración es obtener la transferencia de capacidades planificada en el proceso de toma de decisiones. Dicha transferencia se obtiene a través de las interacciones entre ambas compañías; pero lógicamente, la cuantía y tipo de las mismas deberá cambiar a lo largo de los diferentes tipos de integración. Una de las primeras tareas va a consistir, por tanto, en definir los directivos encargados de manejar los intercambios entre ambas compañías. Su gran reto está en saber dirigir las fronteras interorganizacionales en función de los requisitos que cada tipo de integración plantea. Implica por tanto la habilidad y capacidad para filtrar las diversas interacciones, impidiendo las no deseadas, y fomentado y permitiendo las que resultan necesarias para la transeferencia de capacidades. Por ejemplo, en las adquisiciones en las que el deseo es el de preservación de la compañía adquirida, la dirección encargada del interface debe velar de una forma indefinida por las fronteras de la organización (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b; 1991c)

En ese sentido hay que resaltar que "lo que a los directivos de la compañía tomadora les parece ser prudentes, la involucración mínima, frecuentemente aparece como una ventisca de demandas costosas e irreales para la compañía adquirida más pequeña" (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b; pág.175) Pero no solo es importante limitar las peticiones, sino también los canales a través de los cuales se realizan las interacciones. En las peticiones es tan importante el qué se pide, como quién lo pide. El éxito de su papel de guardianes reside en gran medida en su capacidad de comunicación continua y en tener un respaldo constante de la alta dirección. Para KRAMER (1990) la tarea prioritaria es ésta. Es decir, definir un comite de dirección de la fusión que debe ser pequeño; en general debe estar compuesto por el CEO, más uno o dos ejecutivos senior, línea y staff de cada compañía.

2- Mantener las operaciones en equilibrio es el segundo reto al que debe hacerse frente en este periodo de transición; es decir mantener las operaciones en equilibrio haciendo que directivos y empleados centren su atención en las operaciones del día a día y en las amenazas externas más que en la problemática interna. Los instrumentos para conseguirlo van desde la fijación de objetivos a corto plazo, que centren el esfuerzo y la atención, pasando por la comunicación de todos aquellos aspectos que puedan reducir la tensión interna. La organización debe seguir funcionando tras el anuncio de la fusión o adquisición; debe seguir enfrentándose a las oportunidades y amenazas; sin embargo, la noticia de la fusión suele paralizar gran parte de la actividad, por lo que resulta imprescindible que la organización planifique el uso de técnicas y herramientas que faciliten la continuidad de las operaciones.

3- Instalar un nuevo sentido de propósito: ser capaces de trasladar la nueva misión de la organización o en su caso, comunicar el plazo en que se preve que dicha misión se encuentre formalizada, de tal forma que sea ésta, la que guie las actuaciones y el funcionamiento de la organización (HUNT (1991); HASPELAGH Y JEMISON (1991b); KRAMER (1990); MCCAN Y GILKEY (1990)). Es decir resulta importante que exista una visión clara sobre el futuro deseado y que sirva de guía del proceso.

4- Establecer control: evitar el determinismo como ya hemos visto implica establecer mecanismos de información que permitan contrastar las premisas internas o externas hechas durante la toma de decisiones; pero más aun, debe llevar a una actitud de descubrir los problemas potenciales en lugar de ocultarlos. Esto puede resultar difícil ya que las personas implicadas acaban de pasar por un proceso de "venta de la adquisición o de la fusión" a los diferentes grupos de interés. HASPELAGH Y JEMISON (1991b) También es un deber introducir los sistemas básicos de control corporativo. El éxito aquí depende de como de selectivamente son introducidos y usados dichos sistemas. Hay que

evitar la situación descrita por JEMISON Y SITKIN(1986a) y recogida en el gráfico 3.5.

5- Reforzar la/s organización/es: es necesario que las debilidades de la/s compañía/s, previstas o descubiertas, sean reforzadas antes de iniciar la integración propiamente dicha. A veces la necesidad de reforzamiento es generalizada como en el caso de los salvamientos financieros. Otras veces resulta menos evidente pues afecta solo a una función o a una parte de la organización. Sin embargo aunque la necesidad de reforzar la organización afecte sólo a una función parece conveniente enfrentarse a ese reto antes de proceder a la integración.

6- Desarrollar un entendimiento mutuo: Es importante que se entienda el contexto organizacional y cultural del otro a pesar de las reticencias de determinados directivos a dedicar tiempo a estos elementos. Generalmente las compañías se limitan a juntar a sus directivos "para que se conozcan mejor" lo cual es bastante poco. Resulta además necesario encontrar, definir y transmitir las diferencias; además, hay que mantener una mentalidad abierta sobre de dónde vendrá la transferencia de capacidades mediante la multiplicación de oportunidades para que la gente interactúe proveyéndola con retos y problemas HASPELAGH Y JEMISON (1991b).

En ese sentido son varios los autores que plantean la importancia de crear y construir equipos, utilizando para ello cruces entre los diferentes miembros de los equipos, creación de task-forces, involucración de los directivos de línea, comites para resolver áreas concretas de la integración KRAMER (1990). Es además un camino que permite cambiar la mentalidad nosotros versus ellos, por la de trabajar en equipo.

Como señala VON KROGH (1994) y como veremos en el capítulo siguiente con más detenimiento, la forma de crear entendimientos comunes es a través de la definición y resolución de los problemas a los que el grupo debe enfrentarse.

7- *Construir credibilidad arriba y abajo:* con la compañía adquirida o con el socio, y con los propios superiores. Para ello resulta necesario que los directivos encargados del intercambio demuestren su profesionalidad y justicia. Así mismo el nuevo propósito y las actuaciones consecuentes deben ser creíbles. Deben encontrar utilidad en las ayudas ofertadas por la organización tomadora de tal forma que empiecen a verla como una organización de la cual se puede depender. Con la propia compañía el indicador para la credibilidad suele ser los resultados actuales, una atmósfera saludable y la rotación del personal clave. Es decir debe demostrar un "sentido de control, un sentido de dirección y un sentido de progreso" HASPELAGH Y JEMISON (1991b). Para HUNT (1991) la credibilidad y el respeto son características que acompañan a las adquisiciones en las que las relaciones interpersonales han sido claves del éxito.

3.3 - LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Los sistemas de información de ambas empresas tienen quizás uno de los retos considerados como más importantes en este proceso. Por un lado es su función la planificación, organización y control de la comunicación de carácter descendente que debe recorrer ambas organizaciones y que debe tener como principal cometido, como ya hemos señalado a lo largo del presente capítulo, trasladar la base de legitimación de la estrategia, las bases de la integración y la nueva visión. Posteriormente otros mensajes resultarán necesarios. Habrá que definir en ese sentido qué canales utilizar, qué mensajes deben trasladarse, quién es el emisor o quiénes lo son, y quiénes son receptores de dicha comunicación y con qué frecuencia lo son. Pero aquí no se acaba el reto, ya que el sistema de información debe garantizar así mismo que se produce una comunicación ascendente que permita confirmar o modificar en su caso las hipótesis sobre las que descansa el acuerdo y que sirva también a su vez como feed-back para el control de las actuaciones. Pero es que además de este carácter ascendente y descendente de la comunicación, en el caso de las fusiones y adquisiciones la comunicación de carácter horizontal¹⁵, cobra una importancia inusual.

Quizás por esas razones la comunicación ha sido uno de los temas más recurrentes al hablar de la implementación de las fusiones y adquisiciones. Sin embargo, en muchas ocasiones, dicha necesidad de comunicación no aparece circunscrita a los objetivos, características y necesidades del proceso.

Además, la comunicación se encuentra con unas limitaciones importantes en las fusiones y adquisiciones. Como señala VON KROGH (1994; pág.311) "la ausencia de una historia común de las dos empresas implica la ausencia de información, entendimientos y formas de transmisión comunes".

¹⁵En este ámbito con el término horizontal hacemos referencia a la comunicación con el entorno de la empresa, tanto con el entorno general como con el específico.

Una de las causas de la importancia de la comunicación radica, a nuestro entender, en la necesidad de trasladar a las personas encargadas de la implementación, la justificación estratégica de la fusión o adquisición, pues es ésta la raíz de los cambios en los que se van a ver inmersos. Una buena base de legitimación, desconocida por los miembros de la organización, no sirve de nexo, como pretendíamos, entre el proceso de toma de decisiones y de integración.

Otro aspecto más refuerza esta situación: si bien es posible que en la elaboración del proyecto y en la evaluación estratégica de los diferentes candidatos hayan intervenido más o menos actores, la realidad parece demostrar que en la etapa final de la toma de decisiones suelen intervenir pocos actores. Así el estudio de HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987) señala que por término medio los equipos de negociación de la empresa tomada y tomadora estaban formados por menos de tres personas, incluyéndose entre ellos normalmente al CEO de ambas organizaciones. Es por tanto una decisión al más alto nivel estratégico y bastante centralizada, lo cual implica que el esfuerzo necesario para que sea aceptada por los diversos participantes va a ser alto.

Los esfuerzos de comunicación de todas formas no deben ser, como veremos, solamente internos sino que en este período inicial, la necesidad de comunicación externa va a ser importante. En países como el nuestro, las repercusiones sobre el empleo, por ejemplo, suelen ser preguntas de primer orden en el ámbito de la prensa, tanto general como especializada. También clientes y proveedores suelen esperar una respuesta por parte de la empresa sobre la continuidad de sus relaciones, y en su caso, sobre las condiciones de las mismas.

Pero además de la necesidad de comunicación y de las funciones que dicha comunicación debe cubrir¹⁶, también la literatura ha prestado atención a otros aspectos interconectados y que parecen tener una relevancia considerable. En ese sentido parece necesario hacer referencia tanto a qué medios se utilizan para la comunicación, como a cuándo debe iniciarse la misma. En ese sentido NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994)

¹⁶ Como veremos, la comunicación, sobre todo en los momentos iniciales, cubre no solo la función de transmitir la base de legitimación y la dirección de los cambios, si no que su papel como signo o símbolo es muy importante.

consideran que la política de comunicación debe responder a tres aspectos básicos: su temporalidad, su contenido y los medios. GALL (1991) considera que resulta necesario una campaña proactiva de comunicación debiéndose planificar el qué comunicar, a quién, por quién, cuándo y de qué forma.

3.3.1 El contenido de la comunicación en los procesos de fusión y adquisición

NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994) encuentran que los consultores españoles valoran los contenidos relevantes de la comunicación interna en los procesos de fusiones y adquisiciones de acuerdo con el gráfico siguiente:

Gráfico nº 3.6 - Contenidos de la comunicación

Variables	Media	Des. Std	%
Las razones de la adquisición/fusión	4,32	1,04	90,9
La naturaleza del acuerdo entre ambas empresas	3,27	,88	40,9
Cambios en el nombre corporativo	3,73	1,32	54,5
Cambios en las metas y estrategias de la empresa	3,91	,92	72,8
Cambios en los sistemas de retribución	3,27	1,49	45,4
Cambios en los paquetes de retribución extrasalariales	3,23	1,51	45,4
Cambios en las políticas corporativas	4,00	,82	68,4
Reducciones de personal/Seguridad en el puesto	3,41	1,18	50,0
Oportunidades de carrera	3,86	1,08	68,2
Cambios en los sistemas/procedimientos de trabajo	3,45	1,27	40,9
Como será el nuevo entorno del trabajo	3,73	1,20	88,2
Transferencias de personal	3,23	1,1	36,3
Como es la cultura de la otra empresa	3,82	1,01	63,7
Si habrá servicios de outplacement	3,27	1,03	36,3
Indemnizaciones para el personal sobrante	3,00	1,27	36,3
Cambios en las valoraciones del rendimiento	3,23	1,38	38,4

Fuente: NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994; pág.115)

Más de un 90% de los consultores, especialistas en procesos de fusión /adquisición consideran importante o muy importante comunicar las razones de la misma; es decir, su justificación. Dicha necesidad se ve reforzada, a nuestro entender, por las puntuaciones que reciben tanto los cambios en las metas y estrategia de la empresa como los cambios en las políticas corporativas.

Se deduce así mismo de los resultados expuestos que la preocupación inicial está más bien en aspectos de carácter global, pues son éstos los que probablemente permitan un juicio interno equilibrado.

Sin embargo deseamos destacar dos aspectos respecto al estudio:

-En primer lugar el estudio hace referencia a las opiniones de consultores españoles expertos en procesos de fusión y adquisición sobre los contenidos de la comunicación interna. Nada plantea o dice sobre el contenido de la comunicación hacia otros actores del proceso.

-En segundo lugar creemos que el estudio refleja principalmente las necesidades en los momentos iniciales de la fusión o adquisición; parece lógico pensar que en los momentos iniciales la preocupación resida en los aspectos más globales y de justificación de la decisión. Con el paso del tiempo cabe esperar que la preocupación se derive hacia las consecuencias más específicas que esas decisiones tienen, bien sobre los actores internos en este caso, bien sobre otros actores. En ese sentido y como señalan BUONO Y BOWDITCH (1989) las dudas y ansiedades que no son resueltas por la comunicación formal, lo son por la comunicación informal, sobre la que la organización no tiene ningún control.

3.3.2 Los medios de comunicación en las fusiones y adquisiciones

El estudio de HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987) encontró que los medios y emisores utilizados para la comunicación eran los siguientes:

Gráfico n° 3.7

Charla personal con el CEO	51%
Envío personal del CEO	22%
Envío personal de Ejecutivos Senior	8%
Hoja Informativa	33%
Nada	11%

Fuente: HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987; pág.45)

Queremos destacar que aunque en algunos casos se utilizaba más de un método como forma de comunicación (por ello la suma total es superior a 100), en el 11% de los casos no se utilizó ningún método, es decir no existió comunicación de los acontecimientos desde la dirección de la compañía tomadora hacia todos los empleados o hacia los de la tomada.

Los resultados del estudio sobre medios de comunicación en los procesos de fusión y adquisición desarrollado por NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994) en relación a las prácticas recomendadas por consultores expertos en estos procesos concuerdan, respecto a los medios utilizados en las comunicaciones, con los descritos previamente. Como puede comprobarse en el siguiente gráfico, los medios más utilizados consisten en la información personalizada por parte de la alta dirección con los diferentes niveles de la organización. Es destacable a nuestro entender la importancia que parece tener como vía de comunicación las reuniones frente a otras formas de comunicación más despersonalizadas como son el envío de diversas cartas, informes... El estudio previamente reflejado en el gráfico n° 3.7 también reflejaba el uso más frecuente de la charla personal que la utilización de otros medios.

Gráfico n° 3.8

Variable	Media	Desv. Std
Enviar una única hoja informativa de la fusión/adquisición al personal de ambas empresas	2,64	1,59
Información referente a la fusión/adquisición presentada en la hoja informativa regular de la empresa	2,91	1,48
Reuniones entre la alta dirección de la empresa a adquirir/fusionar y sus propios empleados	4,00	1,07
Reuniones entre la alta dirección de la empresa compradora y los empleados de la empresa a adquirir/fusionar	3,32	1,32
Cartas, memos y/o mensajes de video de la alta dirección de la empresa compradora para con los empleados de la empresa a adquirir/fusionar	2,50	1,30
Reuniones personales y/o pequeños grupos entre directivos supervisores de la empresa compradora y empleados de la empresa a adquirir/fusionar	3,05	1,33
Reuniones personales y/o pequeños grupos entre directivos supervisores de la empresa a adquirir/fusionar y sus propios empleados	3,45	1,22
Una "línea caliente" telefónica de 24 horas para responder a las preguntas de los empleados sobre la fusión/adquisición	1,64	,95
Verter información a través de rumores informales	1,27	,63

Fuente: NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994; pág.116)

De ambos estudios parece deducirse que la comunicación personal y sobre todo, en la que el emisor forma parte de la alta dirección, tiene una importancia relevante en estos procesos. Es además importante el dato de que en general parece que se usa con mayor frecuencia la comunicación entre el personal de la propia empresa más que una comunicación cruzada entre la dirección de la empresa compradora y los empleados de la empresa adquirida, o en las que ambas empresas presentan comunmente el acuerdo. BUONO Y BOWDITCH (1989) consideran que la decisión sobre el emisor no resulta sencilla, pues la tendencia es que la comunicación resulte más sencilla desde aquellos que ya mantienen una relación, sin embargo de este modo se pierde la oportunidad de darse a conocer y por ello considera deseable una comunicación conjunta o por ambas organizaciones.

GALL (1991) considera que los cauces de comunicación con los directivos senior pueden ser casi siempre informales, pero que en la medida que aumentan las personas a las que hay que hacer llegar los mensajes resulta necesario buscar métodos diferentes del cara a cara.

Antes de finalizar este epígrafe queremos resaltar la importancia de que se establezcan controles sobre la eficacia y necesidad de la comunicación. Como señala GALL (1991) la realización de estudios sobre las actitudes de los empleados antes de la adquisición o fusión y después de la misma, permiten conocer no sólo la utilidad de los programas diseñados, sino también, donde siguen existiendo los problemas y por tanto como diseñar o remodelar los programas de comunicación. Sería importante en ese sentido que las empresas no solo dieran relevancia a lo que ellas desean comunicar a sus empleados sino que en estos momentos de cambio, incertidumbre y ambigüedad, resulta importante conocer lo que dichos empleados deben comunicar como vía para poder controlar la eficacia del proceso. En ese sentido, BUONO Y BOWDITCH (1989) plantean que hay que buscar vías como las cartas, líneas calientes o presentaciones en grupos, que favorezcan la realización de preguntas y que permitan exteriorizar miedos e incertidumbres.

3.3.3 El tiempo como factor clave en la comunicación en los procesos de fusión y adquisición

La literatura en el área suele recomendar que la comunicación se inicie lo más pronto posible. De hecho HUNT(1990) señala, que la mejor situación es aquella en la que la empresa va a ser adquirida a iniciativa propia, ya que el impacto de la misma es más previsible. En estos casos los participantes suelen conocer previamente el deseo o necesidad de venta de la empresa, por lo menos en ciertos niveles, por lo que el impacto de la misma es menor.

Sin embargo, en un estudio reciente NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994) obtienen que los asesores externos no suelen recomendar el inicio de la comunicación hasta antes de la firma del acuerdo en el 91 % de los casos. Es decir nadie recomienda, tal y como se recoge en el cuadro nº 3.9 , que se inicie cuando la empresa está estudiando la posibilidad de una fusión y sólo, en el 9% de los casos, se recomienda con cierta habitualidad que se inicie la comunicación cuando se ha identificado a un socio de la fusión/adquisición.

Cuadro nº 3.9 - Comunicación y tiempo

MOMENTO EN QUE LOS CONSULTORES RECOMIENDAN ESTABLECER COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS	Nunca	Pocas veces	Bastantes veces	Siempre
En el momento en que la empresa se plantea la fusión	90,9	9,1	0,0	0,0
Cuando se ha identificado un compañero de fusión	77,3	13,6	4,5	4,5
Inmediatamente antes de la firma del acuerdo	22,7	36,4	22,7	18,1
Inmediatamente después de la firma del acuerdo	0,0	9,5	52,4	38,1

Fuente: NEIRA, CASTRO Y ALVAREZ (1994; pág.114)

Queremos hacer especial referencia a esta contradicción entre lo que la literatura considera deseable y lo que los asesores externos recomiendan a las organizaciones para las cuales trabajan.

Esta divergencia de criterio sobre el inicio de la comunicación, puede quizás entenderse si analizamos qué entiende la literatura por lo más pronto posible. Es decir, si situamos la comunicación no en abstracto, sino dentro de los objetivos y las características del proceso. En ese sentido, si retomamos las características del proceso, nos encontramos con que estamos ante una decisión básicamente secreta por las propias necesidades de las organizaciones implicadas; y por tanto, lo antes posible, es casi siempre tarde; es decir una vez cerrado el trato y siendo comunicado a la vez, a los empleados de las empresas implicadas y a los mercados financieros.

Queremos enfatizar, que esta situación en la que las orientaciones y recomendaciones de la literatura organizativa se realizan con un enfoque normativo, pero sin tener en consideración las características y peculiaridades del lugar donde deben ser aplicadas es excesivamente común. Creemos que resulta necesario un enfoque

más integrador, que tenga en consideración la realidad y peculiaridades sobre la que pretende que sean de aplicación sus recomendaciones.

Ahora bien, decir que la comunicación en muchos casos no puede iniciarse sino a la par que la decisión se hace pública al entorno de la organización, no significa decir, que el momento de inicio de la misma no sea relevante. Entendemos en ese sentido que sí que es relevante que la empresa planifique, cómo y cuándo informar a los diversos grupos de interés y en especial, a sus directivos y empleados. En ese sentido, creemos que la ruptura será mayor, cuanto más lejano sea el emisor, siendo la peor de las vías que los interesados se enteren por terceros ajenos a la organización, como suele ser la prensa.

3.3.4 Los receptores de la comunicación

Cobra en este terreno importancia la visión de los roles de información planteados por MINTZBERG (1983) en relación con el trabajo directivo. Si en general la ausencia o el descuido de alguno de ellos dificultaba el desarrollo del resto de roles, cuando la dirección se encuentra ante el reto de una fusión o adquisición esta situación parece particularmente relevante. Es decir, como planteábamos al inicio del presente epígrafe, en el caso de las fusiones y adquisiciones la comunicación no solo debe ser dirigida a los participantes internos como hasta ahora hemos desarrollado. Otras dos áreas de comunicación deben ser planificadas y controladas en estos procesos:

-En primer lugar hay que mantener líneas de comunicación abiertas con el entorno específico de la organización y especialmente con proveedores y clientes. Pero además creemos imprescindible que dicha comunicación sea de doble sentido, pues la organización debe hacer un esfuerzo radical para conocer las reacciones de éstos ante la fusión o adquisición. En esta línea es igualmente importante mantenerse atento a toda la información que pueda surgir sobre las posibles reacciones de la competencia. Aunque es evidente que toda organización mantiene una relación de comunicación-información con su entorno, creemos que resulta necesario incidir sobre la necesidad de planificar

la misma en el caso de las fusiones y adquisiciones. En caso contrario, el número, complejidad y amplitud de los retos internos a los que la organización debe hacer frente facilitan, como ya hemos puesto de manifiesto, que la organización mire hacia sí misma y pierda la atención de los acontecimientos del entorno al cual tiene que servir.

-En segundo lugar, y no por ello menos relevante, la información debe dirigirse a otros actores externos. Parecen especialmente necesarios aunque su importancia varía según los casos, las comunidades locales donde la organización se encuentra inmersa, las autoridades gubernamentales que en su caso pueden facilitar o por el contrario paralizar el proceso, los mercados de capitales en los casos de empresas que cotizan en bolsa, y el público en general.¹⁷

En esta línea LEIGHTON Y TOD (1969) ya plantean un esquema general de comunicación que implicaría a los diversos colectivos señalados:

-Carta del presidente vendedor a sus trabajadores. Se debería enfatizar los beneficios de la adquisición y sus intereses.

-La compañía adquiriente: carta a la prensa en que explica sus planes y que dentro de la filosofía de la empresa la compañía va a seguir con su presidente

-El presidente de la compañía compradora manda carta a todos los empleados de la compañía adquirida. Explica por qué consideran valiosa la compañía tomada y qué beneficios no monetarios son esperables.

-Envío de carta a conjunta a proveedores, clientes, prensa especializada sobre la adquisición

-Discusiones y encuentros entre el personal clave de la corporación y el personal clave de las empresas de servicios de la adquirida (banqueros, abogados, consultores...)

¹⁷Es de destacar, por ejemplo, como en determinados sectores industriales las fusiones y adquisiciones han sido favorecidas, facilitadas e incluso en ocasiones impulsadas por las autoridades gubernamentales. Dicha situación ha implicado lógicamente un trato favorable (por ejemplo a nivel fiscal). En estas ocasiones tanto la prensa general, como los mercados de valores, han tenido elementos que facilitaban una consideración positiva de las mismas.

-Si es posible se comunica a la comunidad local sobre la repercusión no negativa de la fusión sobre la economía local.

La importancia que cada una de los actores internos o externos requiera, variará para cada organización y tipo de acuerdo. Así, en determinadas casos la necesidad de comunicación externa hacia las comunidades locales en las que la compañía está inmersa es muy extensa, mientras que en otros casos, su relevancia es prácticamente nula, dependiendo por ejemplo, del compromiso que la misma tenga con las actividades locales.

3.4 - ACTORES Y DINÁMICA

3.4.1 Tipos de actores

Durante el presente trabajo hemos puesto de manifiesto en reiteradas ocasiones que las fusiones y adquisiciones se caracterizaban por la existencia de múltiples actores con diversos intereses, compromiso y responsabilidad en el proceso; sin embargo, no nos hemos detenido hasta el momento a analizar, aunque sea sucintamente, quiénes son dichos actores y qué implicaciones y dinámicas siguen durante estos procesos. A analizar el papel que desempeña cada actor, su responsabilidad e implicación ante los diversos retos de las fusiones y adquisiciones, dedicaremos el resto del presente epígrafe.

MCCAN Y GILKEY (1990) plantean el siguiente cuadro que trata de recoger una tipología de los actores implicados en las fusiones y adquisiciones en función tanto de su carácter de interno o externo a la organización como del papel que desempeñan en el proceso:

Gráfico nº 3.10 - Actores en las fusiones y adquisiciones

	ACTORES INTERNOS	ACTORES EXTERNOS
AGENTES CLAVE	.Presidente .Altos directivos .Staff: desarrollo corporativo, relaciones públicas, asesoría jurídica .Directores funcionales	.Bancos de inversión .Firmas de abogados .Consultores
AGENTES PERIFÉRICOS	.Consejo de Administración .Directivos intermedios y empleados de línea .Otros directivos	.Accionistas .inversores .Otros consultores .Entidades Públicas .Sindicatos .Proveedores .Clientes .Organismos locales

Fuente: MCCAN Y GILKEY (1990; pág. 80)

Para MCCAN Y GILKEY (1990) *los actores internos periféricos* son el Consejo de Administración y los Directivos Intermedios, ya que éstos últimos suelen tener una implicación baja en el inicio del proceso.

Los actores externos principales cumplen el papel de asesores y legitimadores del proceso. MCCAN Y GILKEY (1990) consideran que el papel básico de los bancos de inversión es el de ser legitimadores, intermediarios y buscadores de fondos. Los abogados y consultores tienen generalmente un papel más concreto. La literatura considera sin embargo que el control sobre el proceso no debe pasar en ningún caso a estos actores, pues están menos interesados en las consecuencias a largo plazo de la transacción, su visión es más inmediata, menos global y con continuidad (EYNON Y NODINE (1991); MCCAN Y GILKEY (1990)). Como señalan EYNON Y NODINE (1991; pág.54) "los incentivos para un asesor son extremadamente asimétricos: pueden esperar un pago muy alto si el intento de adquisición prospera y muy poco sino lo hace. Dichos convenios dan al asesor un incentivo claro de hacer el trato casi a cualquier precio. Sin embargo, eres tú, y no ellos, el que vas a ser responsable de manejar el proceso postfusión y de crear valor con la firma adquirida". Entendemos sin embargo que ello no quiere decir que no tengan un papel necesario y en cierto modo imprescindible; la complejidad y especialización que requieren los procesos de fusión o adquisición hacen necesario la intervención de especialistas que asesoren sobre temas específicos. Pero esa misma especificidad de su asesoramiento hace poco deseable que su papel se transforme desde asesor a decisor.

Los actores externos periféricos deben ser tomados en consideración sobre todo en la fase de transición estudiando y planificando como se les informa tal y como hemos visto al hablar de las necesidades de la comunicación.

Creemos conveniente realizar algunas matizaciones a esta clasificación de los actores. Es decir, aunque el esquema presentado por MCCAN Y GILKEY (1990) suele ser válido, el calificativo de principal y periférico o de interno o externo variará enormemente con la realidad de la empresa en la cual se aplique. Así, por ejemplo, en empresas familiares el papel de los accionistas es clave y además, son actores internos. En fusiones o adquisiciones en las que éstas se producen como respuesta a necesidades

de reestructuración industrial el peso específico que las autoridades gubernamentales han tenido, dando el visto bueno a la operación, o por el contrario, manifestándose más o menos explícitamente contra ella, ha afectado al proceso de toma de decisiones y a la decisión de más de una empresa sobre el candidato a elegir para la adquisición o fusión.

Pero además creemos que la valoración de principal o periférico no solo varía en función del tipo de empresa implicada y del tipo de acuerdo, sino que entendemos que también varía en función del criterio que se utiliza para considerar alguien principal o no. Así el criterio utilizado en el cuadro anteriormente expuesto parece ser la participación en la toma de decisiones, la influencia por tanto de dichos actores; sin embargo, otros autores consideran que los actores deben ser clasificados en función de las consecuencias que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los mismos. En ese sentido HASPELAGH Y JEMISON (1987;pág.54) manifiestan "Comparados con los directivos, empleados, bancos de inversión, bancos comerciales y abogados, en la práctica los intereses de los accionistas son los que menos se consideran porque son los más lejanos y los de menos influencia.....

.....Si la influencia es el elemento más crucial en el proceso de adquisición entonces los ejecutivos seniors de ambas empresas y los consejeros externos terminarían siendo los electores más importantes. Si el criterio es quién se ve más afectado entonces los directivos y los empleados de ambas firmas (especialmente de la empresa tomada) son seguramente los más importantes."

Por último esta delimitación entre actores periféricos y principales es excesivamente estanca; es decir, responde probablemente a las necesidades del proceso de toma de decisiones, pero no, a las del proceso de integración. De hecho, la mayoría de las acciones que se llevan a cabo en la transición e integración, no solo afectan sino que además son implementadas por los directivos intermedios.

La literatura en el área sin embargo no solo ha dedicado su atención al papel que desempeñan los diversos actores del proceso. Se ha detenido así mismo en las consecuencias que dichas estrategias corporativas tienen para algunos de ellos.

HASPESLAGH Y JEMISON (1987) ofrecen una distinción que puede servir como punto de partida para conocer quién se ve afectado por las fusiones y adquisiciones. Los autores diferencian entre el valor económico y no económico creado por este tipo de asociación:

-El valor económico es el beneficio que les corresponde finalmente a los accionistas vía el precio del capital .

-El valor no económico: son los beneficios no monetarios que corresponden a otros participantes en las adquisiciones y que incluye factores como la seguridad en el trabajo, las oportunidades de carrera o el status y que provienen de pertenecer a una compañía en particular.

Generalmente se acepta, como ya hemos visto, que en las fusiones y adquisiciones intervienen múltiples actores con intereses diferentes. La divergencia de intereses es clarísima entre determinados grupos. Así lo plasman HASPESLAGH Y JEMISON (1987; pág.9) al afirmar: "la visión clásica de las adquisiciones se centra en la creación de valor económico para los accionistas. Irónicamente las adquisiciones frecuentemente destruyen el valor no económico para aquellos que están llamados a crear el valor económico después de hecha la transacción" "Creemos no realista, esperar que ese grupo (directivos de nivel operativo encargados de crear valor económico) perjudiquen sus propios intereses en favor de accionistas anónimos."

Sin embargo, consideramos necesario matizar esta afirmación; no en todos los casos, ni para todos los participantes, se produce una ruptura del valor no económico. De hecho, en determinados contextos, una adquisición o una fusión, supone una mayor seguridad para la mayoría de los empleados, aunque no para todos. El caso más evidente quizás sea el de un salvamento financiero. En él, es verdad que es esperable una fuerte reestructuración, pero también es cierto que la situación no era mejor probablemente antes de la adquisición, cuando lo que estaba en peligro no era el trabajo de algunos sino la continuidad misma de la empresa. Pero es que además, si bien es cierto que con una fusión o adquisición se pueden romper, por ejemplo, expectativas de carrera o de promoción, no es menos cierto que otros puestos necesariamente suben

de status y reconocimiento, exclusivamente derivado de la pertenencia a una compañía mayor y con más poder. La reciente compra de Galerias Preciados por parte de El Corte Inglés puede ser un ejemplo visible de esta reflexión.

HANDY (1969) plantea que los más perjudicados por las fusiones suelen ser en el siguiente orden:

-CEO

-personal staff de alto nivel en administración, servicios legales, finanzas o contables, ya que suelen ser funciones duplicadas en ambas empresas o absorbibles por la empresa adquirente.

-cuanto más alto se está en la pirámide organizacional más vulnerable resulta el puesto.

Es importante evidenciar que en el caso de las fusiones y adquisiciones los más afectados por el proceso son en parte aquellos que se encuentran más cercanos a la toma de decisiones e incluso aquellos que participan en la misma. El que los agente clave que se ven afectados por las fusiones o adquisiciones coincida con los agentes clave porque tiene una influencia directa y evidente sobre el funcionamiento de la organización varía en cada organización y depende entre otros de la naturaleza del trabajo que se realice. Así en el caso de trabajos profesionales la evidencia parece poner de manifiesto como los aspectos más sutiles pueden poner en entredicho el acuerdo.

3.4.2 La entrada y salida de los diferentes actores

Como veíamos en el capítulo anterior, se trata generalmente, de un proceso descompensado, en el que inconscientemente se produce una preferencia por las fases iniciales MCCAN Y GILKEY (1990). Varios elementos nos muestran esta descompensación; por un lado, como ya vimos, la literatura suele reducir la integración a una única fase, la última, mientras que el proceso de toma de decisiones, aparece descompuesto en

múltiples etapas; por otro lado, por la tendencia a tratar el medio como fin; la formulación de una estrategia de crecimiento externo plasmada finalmente en un contrato de fusión o adquisición no implica a nuestro entender que los objetivos de esa estrategia se han materializado; sólo cuando la integración finalice podremos dar por alcanzados en su caso los objetivos. Perder el entusiasmo y la dedicación que requiere la implementación de cualquier estrategia, es uno de los errores más frecuentemente achacados al pensamiento estratégico, y en ese sentido las fusiones y adquisiciones, no parecen una excepción.

Así MCCAN Y GILKEY (1990) consideran que hay que encontrar un equilibrio entre la necesidad de participación de la dirección general y la participación de los directivos de línea y staff. Hay que definir dónde y cuándo debe entrar la dirección general, cuándo se produce la incorporación de otros actores y su desaparición y cómo integrar las diferentes aportaciones.

Diversos autores recomiendan la involucración de los directivos de línea. Así DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988) consideran que cuando los planificadores de la estrategia no son los implementadores el resultado puede ser el de planes inadecuados. Considera que una solución es la creación de task-force con diferentes comites de transición.

En ese sentido HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987; pág.23) encuentran en su estudio que en el 88% de las adquisiciones investigadas el equipo de implementación y el de negociación eran diferentes.

Pero más aún las compañías consideraban que esa situación de ruptura y discontinuidad debía ser así. Aunque también consideraban necesario la existencia de un hombre que hiciese de unión entre ambos subprocesos. En el 85% de los casos era identificable claramente un hombre "unión".

Dicha situación parece responder a la necesidad de definir explícitamente un rol de integrador que ha sido recomendado por la literatura (JEMISON Y SITKIN (1986a); PORTER (1987))

Sin embargo las diferencias no eran tan importantes como en principio cabría suponer, pues en general se añade una nueva persona al equipo encargado de la implementación pasando a tener un tamaño medio de 3,3 miembros. HUNT, LEE, GRUMBAR Y VIVIAN (1987).

Antes de iniciar el epígrafe siguiente deseamos poner de manifiesto un elemento que a nuestro entender sirve de enlace con el resto del presente trabajo. Como señala PFEFFER (1993) aunque las decisiones han recibido gran parte de la atención de la literatura en el área de organización, éstas no cambian nada por sí solas y por tanto la atención debería extenderse en mayor medida hacia las actuaciones que convierten las decisiones en realidad. Considera que las formas de convertir los planes en realidad son de tres tipos: recurriendo a la autoridad jerárquica, a través del desarrollo de una visión generalizada o compartida, es decir a través de la cultura, y a través del poder.

Aunque PFEFFER (1993) defiende el uso del poder para llevar a cabo las actuaciones, por las limitaciones que tienen la autoridad jerárquica y la cultura como vías para llevar a cabo las acciones, nosotros entendemos que las tres vías son válidas y por tanto a todas ellas les vamos a dedicar nuestra atención. Es decir el análisis de la definición de las estructuras, el análisis de la dirección y el liderazgo, el de la dirección de los recursos humanos y su motivación, y el de la cultura, cobran su importancia porque son las vías que tiene la organización, para obtener las actuaciones que resultan necesarias para que el futuro diseñado a través del proceso de toma de decisiones, se convierta en una realidad.

3.5 - ESTRUCTURAS

En relación al diseño de las estructuras tras un acuerdo de fusión o adquisición, parece que uno de los puntos más relevantes es la definición de las líneas de autoridad y jerárquicas; es decir la definición del "reparto de poder"¹⁸ (BALLARIN, CANALS Y FERNANDEZ (1994); HASPELAGGH Y JEMISON (1991b); KITCHING (1967)).

KITCHING (1967) plantea que en el 81 % de los fracasos las relaciones jerárquicas estaban poco claras o habían sido sometidas a diversos cambios.

En nuestro entorno cercano y en fechas recientes la fusión del Banco de Bilbao con el Banco de Vizcaya es presentada como uno de los ejemplos en los que la indefinición del reparto de poder puso serias trabas al desarrollo del proceso.

En ese mismo sentido José Vilarasau presidente de la Caixa D'Estalvis y Pensions de Barcelona manifestaba: "lo más terrible de una fusión, desde el punto de vista humano., es la incertidumbre, el no saber lo que va a pasar" y sigue el artículo, "Por eso para Vilarasau uno de los grandes aciertos de la fusión fue pactar desde el principio cual iba a ser la composición del Consejo de Administración y de la cúpula directiva de la nueva Caixa. La proporción de dos hombres de la Caixa de Pensions por uno de la de Barcelona rompía desde los comienzos el peligroso equilibrio de fuerzas que desató la crisis del BBV."¹⁹

En muchas ocasiones, suele crearse una estructura de transición, generalmente es una estructura que hace de puente entre las dos organizaciones. Para los autores, dicha estructura debe recoger la representación real de ambas empresas y en la misma deben existir miembros permanentes y especialistas. Es decir hay que definir un comité

¹⁸Utilizamos aquí el término poder en sentido coloquial, no en un sentido estricto. Es decir con reparto de poder estamos haciendo referencia al reparto de la autoridad formal.

¹⁹Actualidad Económica, 8 de octubre de 1991, pag.70.

de fusión, en general pequeño, que recoja los CEO de ambas compañías más uno o dos directivos senior de línea o staff de ambas compañías (KRAMER(1990); MCCAN Y GILKEY (1990)). Hay que plantearse además la posibilidad de establecer figuras como la de coordinador del proceso, facilitador del mismo, o integrador en su caso.

Se observa así mismo tanto en la literatura como en los escasos estudios empíricos (HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987)) una tendencia a generar una estructura de transición. Dicha estructura presenta como característica la continuidad de los directivos de la compañía tomada por un tiempo fijo. Especialmente en el caso de las compañías privadas, llegando a mantener a los propietarios- directivos en el 90% de los casos cuando la adquisición era de una compañía extranjera de propiedad familiar.

Un segundo reto de esta estructura es para DE NOBLE, GUSTAFSON Y HERGERT (1988) "fertilizar" los equipos directivos, de tal forma que se intente cambiar la tendencia a la relación nosotros versus ellos.

Como hemos visto la estructura de transición es generalmente una estructura constituida por tres grupos de personas trabajando conjuntamente: la cabeza de la estructura anfitriona (tomadora), la cabeza de la empresa adquirida (o la cabeza de ambas compañías en el caso de una fusión) y un pequeño número de personal de apoyo. La cabeza de la estructura anfitriona es la persona a la que la unidad adquirida "reporta"²⁰. Su función principal "es mantener a la compañía adquirente a raya, enfocar a las unidades adquiridas en un propósito renovado, construir credibilidad en ambas direcciones, y orquestar los esfuerzos del resto del equipo de guardianes para crear la atmósfera apropiada" HASPELAGH Y JEMISON (1991b; pág.177).

La cabeza de la empresa adquirida debe velar por la continuidad de las operaciones diarias; su carácter y personalidad son importantes en esta etapa pues debe sopesar las peticiones de la tomadora con las necesidades de la tomada, es decir debe estar en un continuo equilibrio en el medio de diversas demandas y expectativas. Elegir la persona adecuada para este papel es complejo. Preferiblemente la literatura recomienda mantener la dirección preexistente; ahora bien, ello también tiene

²⁰El término utilizado en inglés es el de "report" cuya traducción literal es informar pero que a nuestro entender tiene en inglés un componente jerárquico que no tiene el concepto de informar en castellano.

problemas como por ejemplo la capacidad de esa persona de trabajar bajo la dirección de alguien sobre todo si ha sido hasta entonces el gerente-propietario, también pueden surgir problemas sino es capaz de trabajar en un contexto generalmente más complejo. Cuando la continuidad no es posible o no es deseable, la solución habitual es nombrar a alguien de la compañía tomadora; dos elementos son importantes en su consideración: debe poseer experiencia en la dirección general, y en determinadas adquisiciones (extensión o exploración de dominio) hay que valorar que la aplicabilidad de las capacidades de dirección general no son tan amplias como muchas empresas creen (HASPESLAGH Y JEMISON (1991b); PORTER (1987))

En cuanto al personal de apoyo su función es ayudar a resolver los problemas percibidos por la compañía tomada, ser útiles en la promoción del entendimiento mutuo y ser un punto o eje central para las cuestiones y la comunicación.

3.6 - LA DIRECCION Y EL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE FUSION Y ADQUISICION

El análisis de la dirección y el liderazgo en los procesos de fusión y adquisición adquiere una complejidad inusual.

Por un lado la necesidad de que exista un liderazgo institucional encargado de impulsar el proceso de cambio en el que la organización se ve inmersa parece evidente. De hecho y como desarrollaremos a continuación su ausencia tiene importancia en los resultados de las fusiones y adquisiciones.

Por otro lado, parece difícil que dicha ausencia sea evitable; a ello colaboran diversas causas, pero creemos especialmente destacable el alto nivel de rotación directiva que acompaña a los procesos de fusión y adquisición. Si al nivel de salida directiva (sea esta voluntaria o involuntaria) unimos la ruptura y discontinuidad en la dirección, todavía se dificulta más que dicho liderazgo institucional exista.

En ese sentido los estudios sobre el impacto de las fusiones y adquisiciones en los niveles directivos han estado centrados generalmente en el impacto de las mismas sobre su empleo. Es decir en general el análisis de estos actores ha quedado reducido a diversos aspectos de la rotación directiva. Dicho análisis de la rotación directiva ha sido abordado desde diversas perspectivas; por un lado, la rotación directiva ha sido evaluada por los propios directivos de las compañías implicadas como un coste "oculto" e "inesperado" de las adquisiciones y de las fusiones. Por otro lado, desde la compañía tomadora o desde la dirección de la compañía fusionada, la preocupación parece residir en cuál es el control que la empresa tiene sobre la salida directiva y en su utilización como una herramienta del periodo de integración. Por último la rotación directiva tras las fusiones y adquisiciones ha sido vista como una plasmación de los argumentos desarrollados por la teoría del mercado para el control corporativo.

Desde nuestra perspectiva, es decir desde el interés por entender los procesos de fusiones y adquisiciones que deben gestionar la dirección de empresas, pasamos a abordar los siguientes aspectos; en primer lugar, y aunque ya vimos algo al hablar de los problemas del proceso de integración, analizaremos la importancia de la dirección

y el liderazgo en los procesos de implementación, en segundo lugar analizaremos la cuantía, fuentes y causas de esa ausencia de liderazgo.

3.6.1 La importancia de la dirección y el liderazgo en el proceso de implementación.

En el estudio de KITCHING (1967) ya se pone de relieve que una de las causas que aparece detrás de las fusiones y adquisiciones que son consideradas como fracasos es la ausencia de capacidad directiva. Es decir la necesidad de competencia directiva, excede a las capacidades que tienen ambas organizaciones para afrontar el proceso.

La necesidad de una dirección que guíe los esfuerzos y el comportamiento de los miembros de una organización existe y existirá siempre en las organizaciones aunque varíe su importancia y los medios de influencia que utiliza; ahora bien, en los procesos de fusión y adquisición la necesidad de liderazgo es todavía más evidente; la organización debe reinventarse en muchos de sus ámbitos; ello implica, que constantemente hay que tomar decisiones sobre cómo van a realizarse las diversas actividades, sobre cuáles son los cambios, qué dirección toman y por qué son necesarios para la organización. Pero es que además este es un trabajo, por decirlo de alguna forma, añadido a los roles habituales de la dirección; es decir los directivos de la organización deben continuar velando y atendiendo a sus actividades ordinarias, pues la vida de la empresa no se queda paralizada sino que ésta, debe seguir atendiendo a sus clientes y sirviéndolos. Por tanto nos encontramos ante un requerimiento de un alto esfuerzo directivo que se une además a la elevada rotación que acompaña a estos procesos.

Pero es que además la necesidad de competencia directiva tiene en este caso algunos rasgos particulares; en primer lugar es un compromiso a largo plazo de la dirección, en el sentido que no se trata de un esfuerzo durante un periodo corto de tiempo sino que, por el contrario, los procesos de integración, sobre todo cuando ésta

es plena, suelen durar varios años²¹. En segundo lugar, el tiempo de dedicación que requieren los procesos de adquisición es importante; En ese sentido KITCHING (1974) presenta la siguiente información sobre el coste de tiempo asociado sólo con las decisiones de adquisición según "una de las compañías probablemente más eficientes en adquisiciones de Europa", en palabras del autor:

Gráfico nº 3.11 - Análisis del coste de tiempo de adquisición en una compañía

Número de compañías tomadas estudiadas	Pasos en la decisión de toma (purchase)	Horas requeridas
100	Proposición y revisión	20
30	Discusión interna y análisis de despacho	150
20	Visitas a compañías	160
15	Análisis global ²²	600
8	Recomendaciones a los consejos	128
4	Implementación de la adquisición ²³	1920
Total de horas para 4 adquisiciones		2978

Fuente: KITCHING (1974; pág.135)

Pero es que además no solo nos encontramos con una mayor cuantía de trabajo, sino que por término medio las fusiones y adquisiciones se caracterizan por un nivel superior de rotación directiva respecto a compañías no sometidas a procesos de este tipo. A analizar dicha rotación dedicaremos el resto del epígrafe.

²¹ Hay que tener en consideración que la mayor parte de la literatura reconoce que el período de tiempo para dar por finalizado un proceso de fusión y adquisición es largo. Así, por ejemplo, se considera que el tiempo para completar una adquisición ronda entre un año o año y medio y en el caso de una fusión, este período se aumenta siendo su duración de tres a cinco años (CARTWRIGHT Y COOPER (1992); MAGNET (1990)). Para KRAMER (1990) el período es aproximadamente de dos años cuando se espera la integración plena de las organizaciones.

²² Por equipos de staff financiero, de marketing, y de producción

²³ Auditoría, legal, investigación property, licensing y otras actividades (excluyendo la auda de empresas externas)

3.6.2 Las fuentes de rotación directiva en los procesos de fusión y/o adquisición

PRITCHETT (1985) reconoce tres fuentes básicas de rotación directiva en las fusiones y adquisiciones:

-Los "*bail-out*"²⁴: suelen ser inesperados para la compañía; sin embargo suelen ser de una cuantía relevante; así lo entiende DRUCKER (1981)²⁵ cuando señala que la compañía tomadora debe estar preparada para sustituir a los directivos de la compañía tomada al final del primer año.

Se producen entre otras cosas porque las fusiones son una situación en la que las personas chequean su posición, su carrera y su futuro en la empresa. Hay en cierto modo una situación propicia para salir al mercado. Pero es que además el futuro puede ser más fácil de definir con un nuevo contratante que con la ambigüedad que rodea al entorno postfusión.

-La segunda vía de rotación proviene de *los despidos*. Las razones detrás de los mismos pueden ser variadas. En algunos casos habrán sido previsibles, mientras que en otros van a depender de las propias reacciones ante la fusión o adquisición. En el primer caso estarían los despidos por duplicidades, mientras que en el segundo incluiríamos la salida de aquellos que mantiene un comportamiento obstruccionista hacia el cambio, aquellos con un performance no rentable y las oportunidades para mejorar la eficiencia. PRITCHETT (1985)

Para HIRSCH (1987) un elemento significativo es que los despidos tras las fusiones y adquisiciones suelen caracterizarse por ser despidos inesperados y además no relacionados con el performance del directivo. Es decir plantea que los altos directivos no suelen considerar su puesto como inseguro o puesto en

²⁴ Nos ha sido imposible encontrar una traducción del término *bail-out* que tenga significado en el área económica en la que nos movemos. El significado del término que ofrecen tanto el diccionario Oxford como el Collins no tienen a nuestro entender conexión con el significado en el entorno de la rotación directiva. Con el término *bail-out* la literatura hace referencia a los abandonos de carácter voluntario que se producen tras una fusión o adquisición.

²⁵ Citado en PRITCHETT (1985)

peligro por una adquisición o fusión, y sin embargo en muchos casos es en estos niveles donde las duplicidades son más evidentes y donde la salida directiva obedece a razones ajenas al performance mantenido por dichos directivos. De hecho y como desarrollaremos más adelante, el estudio de WALSH Y ELWOOD (1991) no encuentra relación entre niveles bajos de performance y nivel de rotación directiva. HANDY (1969) hizo un estudio sobre directivos con niveles de responsabilidad medio-alto, cuyas compañías habían sido adquiridas. Obtiene que el 90% no estaban preparados psicológicamente para las consecuencias de la fusión y especialmente para los cambios en el status y la estructura organizacional:

-El 70% tuvo inicialmente una postura complaciente pensando que la fusión no afectaría a su posición, ni a su carrera.

-Un 20% tuvo miedo y, contrariamente a los anteriores, sintió su carrera amenazada, por lo cual busco un nuevo puesto.

-Un 10% analizó las señales que se iban emitiendo y revisó su posición, tomando a partir de dicho análisis decisiones sobre su futuro.

Para HANDY (1969) los directivos generalmente no se han planteado el fracaso, y por tanto no están habituados a planterarse situaciones en las que las decisiones les afectan a ellos y a sus carreras.

No hay que olvidar que el comportamiento de la nueva dirección ante los despidos va a jugar un importante papel simbólico SCHWEIGER, IVANCEVICH Y POWER (1990); dicho simbolismo no afecta exclusivamente a cómo se despide, sino también a quién se despide. Es decir si una de las razones de los despidos son los malos rendimientos de las personas, la nueva dirección esta marcando una pauta en la que reconoce la labor desempeñada como un factor de continuidad o no laboral.

-La tercera vía proviene de las *contrataciones externas*: el uso de contrataciones externas juega un importante papel simbólico en estos procesos.

Queremos resaltar varios aspectos respecto a las fuentes. En primer lugar que se trata de fuentes de rotación heterogéneas ya que mientras parte de esta rotación es

voluntaria, otra parte no lo es. Es decir desde el punto de vista de la nueva dirección parecería que la empresa se enfrenta ante una situación dada, una parte de la rotación directiva responde a decisiones voluntarias de salida de la empresa y por tanto no tiene capacidad para influir sobre su nivel. Aunque esta distinción parece dar lugar a una respuesta sencilla, nosotros entendemos que por el contrario, la empresa debe tratar de encontrar las causas que provocan la salida, tanto en los casos en los que ésta es voluntaria, como en determinados casos en los despidos. Es decir la empresa debe planificar pronto cómo va a gestionar a los niveles directivos, qué herramientas va a utilizar para retener a aquellos cuya continuidad es necesaria para la organización y cómo puede conseguir que el nivel de obstrucción al proceso sea reducido para evitar los despidos por esta causa. Sin embargo por el nivel, por las causas que la generan y por la rapidez en la que se produce, muchas empresas suelen encontrarse con que el nivel de rotación directiva al que deben enfrentarse no ha podido ser controlado.

Pasamos pues a analizar cuál es la cuantía de la rotación directiva, así como su cadencia en el tiempo, para finalizar con un análisis de las causas que provocan la rotación directiva.

3.6.3 La cuantía y la cadencia de la rotación directiva

En el área de la rotación directiva creemos especialmente relevante las aportaciones de WALSH (1988; 1989) y de WALSH Y ELWOOD (1991) que tratan de contrastar empíricamente las reacciones que la literatura destaca como típicas en la rotación directiva tras las fusiones y adquisiciones. La temática en el terreno de la rotación directiva afecta a aspectos diversos como es su extensión o su deseabilidad.

Según WALSH (1988) la tasa de rotación tras una fusión o adquisición es superior a la de una compañía equivalente no fusionada. Además no es previsible que todas las fusiones y adquisiciones generen el mismo nivel de rotación; es esperable que el nivel de rotación sea mayor en las relacionadas que en las no relacionadas. Pero además no toda la rotación es voluntaria. Alguna rotación es forzada y tiene un importante valor

simbólico. Los directivos de muy alto nivel de la compañía tomada probablemente rotaran más rápidamente que sus colegas de rango inferior.

Los resultados obtenidos²⁶ permiten afirmar que la tasa de rotación directiva en las fusiones y adquisiciones, es superior que en las empresas no fusionadas para cada uno de los cinco años que siguen a una fusión. Estos resultados coinciden con un estudio previo existente sobre el tema llevado a término por HAYES (1979)²⁷ que obtuvo una tasa de rotación directiva en los cinco años posteriores a una fusión del 58%. Los resultados aparecen en la siguiente tabla:

Gráfico nº 3.12 - Tasa de rotación directiva

Variable		Número de casos	Medi a	Desv. Std.	T value	2-tail Probability
Primer año	Compañías fusionadas	50	0,25	0,28	4,35	0.000
	Compañías no fusionadas	30	0,02	0,06		
Segundo año	Compañías fusionadas	50	0,37	0,29	4,33	0.000
	Compañías no fusionadas	30	0,13	0,14		
Tercer año	Compañías fusionadas	50	0,46	0,29	4,29	0.000
	Compañías no fusionadas	30	0,21	0,16		
Cuarto año	Compañías fusionadas	50	0,52	0,28	3,48	0.001
	Compañías no fusionadas	30	0,31	0,24		
Quinto año	Compañías fusionadas	50	0,59	0,25	4,61	0.000
	Compañías no fusionadas	30	0,33	0,24		

Fuente: WALSH (1988; pág.178)

Por tanto el estudio de WALSH (1988) ofrece por primera vez un contraste que reafirma la intuición de la literatura sobre el hecho de la elevada rotación en los procesos de fusión y adquisición. Sin embargo no encuentra evidencia empírica a los

²⁶ La muestra utilizada fue un grupo experimental de compañías adquiridas y un grupo de control. Compañías adquiridas en el periodo 1975-79, 11 horizontales, 11 verticales, 11 de extensión de producto, 5 de extensión de mercado y 17 no relacionadas. Evaluación de la rotación durante los 5 años posteriores a la fusión.

²⁷ Citado en WALSH (1988)

"por qué" de dicha rotación. Es decir aunque el nivel de rotación directiva media es mayor para las compañías relacionadas que para las no relacionadas, la diferencia no obtiene significado estadístico. Tampoco aparece una relación significativa entre el tamaño y el nivel de rotación directiva. Por último el estudio avala que los más altos directivos que se van, lo hacen antes que el resto de ejecutivos que salen de la organización. Avalando, el valor simbólico que puede tener parte de la sucesión directiva.

En un trabajo posterior WALSH (1989) trata de contrastar la relación entre la rotación directiva y las características del proceso. La perspectiva de proceso considera que éste afecta a los resultados de las fusiones y adquisiciones JEMISON Y SITKIN (1986a; 1986b); HASPELAGH Y JEMISON (1991a). Para contrastarlo se realizan hipótesis en las que se evalúa cómo las características de las compañías y de la transacción afectan a la rotación directiva. Se examinan tres atributos y sus relaciones: el tipo de adquisición (relacionada versus no relacionada), las diferencias de tamaño entre la tomada y tomadora, y el interés previo en la adquisición de la compañía tomada.

En cuanto a los atributos de la transacción se evalúan siete: (1) la aproximación del tomador (fusión versus oferta pública): la existencia de un oferta directa a los accionistas sin pasar por los directivos supone que la nueva dirección no los considera y por tanto es esperable una mayor rotación, la naturaleza de la negociación ((2) número de contraofertas y (3) días de acuerdo); la idea es que cuando existe una negociación caracterizada por un estilo de negociación posicional la rotación será mayor y puede medirse por el número de ofertas y contraofertas realizadas durante la negociación por el comprador y por el número de días que dura la negociación, (4) la existencia de conversaciones explícitas sobre la retención directiva, (5) la caracterización de la prensa sobre el tipo de transacción (amistosa, neutral u hostil), la naturaleza del pago (efectivo, capital o combinación), y el premio pagado por la compañía: cuanto mayor sea más alta la rotación pues implica que la compañía esta altamente infravalorada lo cual supone que hay una ineficiente dirección.²⁸

²⁸ la muestra toma como punto de partida el estudio de WALSH (1988) ampliando a 113 las respuesta válidas; 20 provienen de fusiones horizontales, 11 verticales, 36 extensión de producto, 5 extensión de mercado y 41 no relacionadas.

Los resultados aparecen recogidos en la siguiente tabla:

Gráfico nº 3.13 - Media acumulada de la tasa de rotación directiva de la compañía tomada en función de las variables de la negociación de la fusión o adquisición.

		Años tras la Fusión o Adquisición				
		1	2	3	4	5
Tipo de fusión o adquisición	Relacionada	29,95	39,64	51,09	55,29	62,09
	No relacionada	23,33	39,17	46,83	57,27	63,17
Diferencia de tamaño de activos	Mayor que la media (0.986)	26,80	40,11	50,48	56,73	64,75
	Menor que la media (0.986)	28,49	38,78	48,63	55,20	60,02
Interés tomador previo	Si	19,95	30,81	47,33	59,48	64,67
	No	30,13	42,31	50,33	54,84	61,75
Aproximación del tomador	Fusión	30,63	40,37	49,54	56,37	62,86
	Oferta Pública	21,46	37,64	49,68	55,21	61,68
Número de ofertas	Una	27,30	38,39	48,82	55,25	61,94
	Dos o más	28,78	43,50	52,44	58,72	64,44
Días de settlement	Mayor a la media (93 días)	32,63	40,47	52,44	58,73	63,19
	Menor que la media (93 días)	22,48	38,45	46,67	53,55	61,74
Retención asegurada	No	26,06	38,24	48,46	55,16	61,13
	Si	33,39	44,06	53,78	59,06	67,44
Caracterización de la prensa	Amistosa	24,49	35,51	48,05	55,44	62,15
	Neutral	27,26	40,47	48,58	53,55	60,29
	Hostil	44,50	54,00	61,88	70,25	74,38
Método de pago	Capital	29,03	36,60	47,80	56,53	63,77
	Capital y efectivo	28,50	39,33	49,67	56,75	62,00
	Efectivo	26,37	41,65	50,81	55,40	61,70
Premio pagado	Mayor que la media (50,68%)	29,86	39,91	48,55	55,48	60,36
	Menor que la media (50,68%)	25,20	39,00	50,71	56,54	64,73
Total muestra	Media	26,07	38,60	48,85	54,92	61,13

Nota: Todos los estadísticos están expresados en porcentajes.

Fuente: WALSH (1989; pág.314)

El estudio de WALSH (1989) confirma que las diferencias en la tasa de rotación entre las compañías fusionadas y no fusionadas queda fijada en el primer año, pues luego siguen una misma tasa de crecimiento. Por tanto parece fundamental el entendimiento de esta primera rotación. Solo el nivel de hostilidad de las negociaciones es asociado con el nivel de rotación durante el primer año. Es decir las negociaciones fallan como explicativas de gran parte de la rotación directiva temprana.

No aparece la relación esperada entre la rotación directiva y la comunicación explícita de continuidad laboral. De hecho "la tasa de rotación entre aquellos cuyo puesto fue garantizado en el periodo prefusión fue como media (a través de los 5 años) un 5,74% mayor que sus colegas que no recibieron esa aseguración" WALSH (1989; pág.318).

Por último el estudio de WALSH Y ELWOOD (1991) trata de contrastar la teoría sobre el mercado para el control corporativo. Las fusiones y adquisiciones han sido explicadas desde esta teoría como una herramienta para la aplicación del mercado para el control corporativo. Sin embargo los resultados del estudio no soportan la hipótesis de la ineficiencia directiva, ya que no existe relación entre el performance pobre preadquisición y la tasa de rotación.

Las conclusiones de este estudio parecen definir dos patrones diferentes de rotación: Si la compañía tomadora ha tenido una performance baja en comparación con el mercado en cualquiera de los 5 años anteriores a la adquisición, sus directivos recién tomados probablemente rotaran el primer año (y no el segundo) tras la adquisición. Es decir los buenos directivos con oportunidades en el mercado laboral no desean trabajar para una compañía con baja performance. De hecho la correlación positiva entre la performance pobre y baja rotación en el segundo año parece indicar que solo se retiene la dirección ineficiente.

El patrón que siguen las compañías tomadoras con buena performance parece sin embargo distinto. La rotación directiva en el primer año es baja y no empieza a ser elevada hasta el segundo año. "La rotación del segundo año podría representar un poda de algún tipo, pero dado que la rotación no está relacionada con la performance directiva del pasado, las bases para la poda podrían ser una valoración del ajuste

directivo con los objetivos y misión futura de la nueva compañía, en lugar de un juicio sobre su performance pasado" WALSH Y ELWOOD (1991; pág. 216)

Es desde estos estudios desde donde todavía cobra mayor relevancia la necesidad de planificar la existencia de una dirección y liderazgo institucional en los procesos de fusión y adquisición; es decir parece evidente que las fusiones y adquisiciones se enfrentan en general a elevados niveles de rotación, sin que los porqués de la misma hayan podido obtener contraste empírico. Es por ello, que la dirección de empresas debe tratar de ahondar en las causas que hay detrás de esa rotación directiva para tratar de hacerles frente, pero también es verdad que dados los datos que hoy por hoy tenemos, debe estar preparada para sustituir a un elevado porcentaje de los directivos y a gran parte de ellos en un periodo muy temprano.

En ese sentido parece que las empresas empiezan a ser conscientes de ese reto al que deben enfrentarse. Nos parece especialmente relevante del estudio de NEIRA Y CASTRO (1994) la importancia concedida a determinados aspectos de los recursos humanos y que aparece resumida en la siguiente tabla. En ella, la última columna indica el porcentaje de consultores que consideran dicha variable como "Muy/Bastante Importante" a la hora de evaluar los recursos humanos, correspondiéndose una puntuación de 4 con bastante importante. Más de un 95% de los asesores considera muy/bastante importante la capacidad para retener al personal clave de ambas empresas, obteniendo así mismo dicho item la mayor puntuación media (4,65). Los datos ofrecidos parecen presentar una reacción por parte de los consultores especializados a las recomendaciones de la literatura. Es decir parece que la capacidad directiva comienza a ser tenida en cuenta a la hora de plantearse las posibilidades de una fusión o adquisición.

Gráfico n° 3.14

Variable	Media	Desv. Std	%
Edad de los altos directivos de la empresa a adquirir/fusionar	3,45	1,06	54,5
Capacidad de los altos directivos de la empresa a adquirir/fusionar	4,35	,93	86,9
Capacidad de los directivos medios de la empresa a adquirir/fusionar	4,17	,72	82,6
Cualificación del personal de investigación y desarrollo de la empresa a adquirir/fusionar	3,14	,65	19,1
Cualificación de otro personal técnico y/o profesional de la empresa a adquirir/fusionar	3,09	,61	22,7
Coherencia entre las culturas organizativas de ambas empresas	4,09	,79	73,9
Resistencia hacia la adquisición/fusión por parte de los directivos de la empresa a adquirir/fusionar	4,30	,93	78,2
Acuerdos de convenio colectivo (retribución, movilidad geográfica...) de la empresa a adquirir/fusionar	3,43	,90	34,8
Similitud de las cuantías en la retribución de personal equivalente entre ambas compañías	2,96	,71	21,7
Similitud de la modalidad de retribución (por rendimiento u otras) de personal equivalente de ambas empresas	2,78	,67	13,0
Similitud de los paquetes de compensación extrasalariales para los directivos de ambas empresas	2,78	,74	17,4
Historia de los conflictos laborales en la empresa a adquirir/fusionar	3,78	1,09	69,6
Clima laboral actual en la empresa a adquirir/fusionar	4,09	,85	78,3
Capacidad para retener al personal clave de ambas empresas	4,65	,57	95,7
Solapamiento/duplicaciones entre las plantillas de ambas empresas	4,04	,88	73,9
Número de despidos potenciales a realizar	4,09	1,00	73,9
Pirámide de edades de la plantilla de la empresa a adquirir/fusionar	3,26	,81	30,4
Modificación de las vías de carrera existentes	2,73	,94	22,7

Fuente: NEIRA Y CASTRO (1994; pág.276)

Sin embargo esta situación contrasta con la evidencia encontrada por HUNT, LEE, VIVIAN Y GRUMBAR (1987) que obtienen que tan sólo un 37% de los casos se llevaron a cabo auditorías directivas/personal generalmente de una amplitud bastante limitada (a los niveles más altos de la dirección y reducidas al campo retributivo, de pensiones y políticas generales de personal) frente a un 100% que llevaba a cabo auditorías financiero/legales y un 98% que realizaba auditorías de negocio/comercial. No sabemos pues del estudio de NEIRA Y CASTRO (1994) no resulta factible deducirlo, si se trata de que a pesar de la importancia que los consultores dan a las capacidades directivas éstas siguen quedando en un segundo plano respecto a otras auditorías o si, realmente, se ha producido una evolución en el desarrollo de las fusiones y adquisiciones a la vista de las recomendaciones continuas que la literatura viene desarrollando al respecto.

Como señalan MACE Y MONTGOMERY (1990; pág.168) "el proceso de evaluación debería incluir un cuidadoso estudio de todo lo que precisa una industria para tener éxito en su rama de actividad". Entendemos que ello incluye, prácticamente en todos los sectores, las capacidades directivas necesarias para trabajar en dicho entorno, y sin embargo, como hemos visto, ese análisis suele ser descuidado en la evaluación de los candidatos y, por tanto, deberá ser realizado tras la adquisición, para reforzar aquellos elementos que resulten necesarios.

Por último, no solo es importante conocer el nivel y las fuentes de rotación directiva sino también cuándo debe producirse la rotación que es manejada por la organización. Dos posturas son presentadas por PRITCHETT(1985): llevar a cabo los cambios en el personal lo más pronto posible o por el contrario establecer un periodo de ajuste antes de tomar una decisión sobre el nivel, las fuentes, y los afectados en la rotación. La decisión es compleja; ya que si por un lado la espera permite un mayor acercamiento a la situación directiva, también es cierto que mantiene un elevado grado de ambigüedad y ausencia de signos por parte de la organización.

3.6.4 Algunas causas de la rotación directiva: los estilos directivos

WALSH (1988), considera que al menos hay tres fuerzas que contribuyen a la rotación: (1) en primer lugar la incertidumbre que conlleva una fusión o adquisición puede favorecer la rotación bien de aquellos que no pueden tolerar la ambigüedad, bien de aquellos que no pueden reducirla, (2) toda organización tiene su propia cultura por lo que seguro que existen directivos incapaces de trabajar bajo una nueva cultura, (3) las fusiones y adquisiciones han sido señaladas como un reflejo del mercado para el control corporativo.

Es decir, las razones detrás de este tipo de rotación son variadas y van desde la ausencia de apoyos y mensajes explícitos por parte de la dirección, a la sensación de pérdida de status o ego, a la dificultad de trabajar bajo una nueva forma de hacer las cosas, un nuevo entorno del trabajo. Pero es que además según PRITCHETT (1985)

los primeros que se plantean este tipo de salida son aquellos que tienen más oportunidades.

Dentro de estas razones la literatura suele poner de relieve la importancia del manejo de las relaciones interpersonales. Así las actitudes de arrogancia y superioridad son vistas como un elemento distorsionador del proceso (JEMISON Y SITKIN (1986a); LEVINSON (1970); MAGNET (1990)); mientras que, el respeto en el trato y una forma adecuada de manejar las relaciones interpersonales, es planteada como una variable clave del proceso (HUNT (1991); MAGNET (1990); NEVIN (1989)).

El estudio de HAMBRICK Y CANNELLA (1993) ofrece algunas respuestas a las causas de la rotación directiva en este entorno. Los autores consideran que parte de la rotación directiva y en especial la rotación inicial, puede encontrar su razón de ser en el área del status social. En esta línea HAMBRICK Y CANNELLA (1993; pág.735) plantean "si los adquirentes se sienten dominantes o superiores, y revelan esos sentimientos en sus interacciones con, o en sus políticas hacia los ejecutivos adquiridos, la tasa de salida de los ejecutivos de la adquirida se verá afectada. De forma similar, si los ejecutivos de la adquirida se sienten inferiores, despojados de su status o bloqueados en una lucha con sus adquirentes, tenderán a irse".

Contrastan para ello que la tasa de rotación directiva, principalmente la de los momentos iniciales, guarda relación con los cambios en el status relativo; los resultados del estudio por un lado, coinciden en cuanto cuantía con los niveles de rotación directiva encontrados por WALSH (1988;1989), por otro lado confirman que el posicionamiento relativo puede explicar parte de la rotación inicial en los procesos de fusión y adquisición.

Otra de las causas apuntadas por la literatura como explicativas del alto nivel de rotación directiva, son las diferencias en el estilo de dirección de las compañías implicadas en el proceso de fusión o adquisición ((DAVIS (1968); DAVIDSON (1991a)).

Esta causa puede ser relevante, por ejemplo, en compañías pequeñas e innovativas. Sin embargo, en estas mismas compañías suele ser difícil evitar dicha rotación, fundamentalmente por la pérdida de independencia. Así DAVIDSON (1991a;

pág.43) plantea "en términos estructurales convertirse en una subsidiaria generalmente significa que la compañía adquirida debe informar sobre lo que quiere hacer, esperar a que se le apruebe, y luego mandar los resultados de las acciones aprobadas" y continua un poco más adelante "para los directivos de la empresa adquirida, el tema no es de grado (un nivel más de revisión) sino un cambio de carácter". Ello lleva a que en muchos casos se establezcan acuerdos que recogen la independencia de actuación de la compañía adquirida, pero incluso aunque éstos se cumplan plenamente, muchos directivos no son capaces de asumir el nuevo rol de subordinados.

3.6.5 Algunas herramientas

Quizás lo más alarmante sea la ausencia de una política directiva de recursos humanos; El dejar funcionar sin más, implica no mantener una postura activa para retener el personal que consideramos necesario, pero además implica no tomar ninguna decisión frente a los que se manifiestan como ineficientes. Realizar una evaluación directiva sirve para ambas situaciones, pero además permite conocer dónde se requiere fortalecer la capacidad directiva de la organización, hacia dónde debe ir encaminado el entrenamiento y qué elementos son importantes en la motivación directiva PRITCHETT (1985).

PRITCHETT (1985) considera que la empresa debe realizar una evaluación de los recursos directivos utilizando diversas fuentes. Es decir deben utilizarse las informaciones del CEO y ejecutivos senior de la compañía tomada o de ambas compañías en el caso de una fusión, debe acudirse a una evaluación externa, profesional y objetiva, y por último deben valorarse las percepciones de los ejecutivos de la compañía tomada.

Para evitar la salida de carácter voluntario, PRITCHETT (1985) propone dos herramientas: la disminución de la ambigüedad y la definición de objetivos claros que sirvan como guía de actuación y referencia.

KITCHING (1967) plantea las siguientes vías para asegurar la existencia de suficiente competencia directiva en las adquisiciones:

- 1º-Tener una política basada en el reconocimiento del problema.
- 2º-Antes de proceder a la adquisición resulta necesario evaluar la capacidad directiva de la empresa tomada.
- 3º- Proceder en su caso a una auditoria externa

Así mismo KRAMER (1990) propone las siguientes herramientas para mantener bajo control el nivel de rotación directiva:

- Informar a la gente que interesa que continúe en la organización de que es valorada positivamente y de que su puesto es seguro.
- Los despidos que resulten necesarios deben realizarse con cuidado, pero rápidamente.
- Facilitar la recolocación mediante el "outplacement" o agencias de recolocación.

3.7 - AJUSTE EN LOS RECURSOS HUMANOS

Ser objetivo en el terreno del ajuste de los recursos humanos es uno de los retos más difíciles en nuestra área. Afirmaciones como la siguiente "Aunque para los accionistas la operación supone un riesgo, éste se asume a cambio de futuros beneficios potenciales. Los empleados deben asumir ese riesgo porque no tienen otra opción, para todos ellos supone volver a empezar" HARSHBARGER (1990; pág.103), o títulos como "La Guía de supervivencia de los empleados a las fusiones y adquisiciones"²⁹ PRITCHETT (1987), parecen poner en duda que los recursos humanos puedan obtener algún tipo de mejora a través de una fusión o adquisición. Es decir parece obviar que pueda existir mejora en el status, en el poder o en la seguridad de continuidad de la empresa, o en las prácticas y estilos directivos y de gestión. Asumen por el contrario, que el cambio es siempre y para todos, a peor.

Las fusiones y adquisiciones representan por definición un cambio drástico para las organizaciones. KOTTER Y SCHLESINGER (1979) plantean que la resistencia al cambio puede surgir por diferentes razones, siendo las más comunes:

- El deseo de no perder algo de valor, por tanto de autoprotección.
- Una falta de entendimiento del cambio y de sus implicaciones.
- La creencia de que el cambio no tiene sentido para la organización. Es decir no se entiende o no se está de acuerdo con el por qué del cambio.
- Un nivel bajo de tolerancia al cambio.

Como es fácilmente deducible las tres primeras razones se pueden dar de forma clara y evidente en los procesos de fusión y adquisición y en ese sentido es esperable y probable que en estos procesos surja algún nivel de resistencia al cambio. Entendemos que comprender sus orígenes puede ayudar a prever dicha resistencia y en su caso a planificar el uso de herramientas que permitan disminuir o al menos direccionar dicha resistencia.

²⁹El título en inglés es "The Employee Survival Guide to Mergers and Acquisitions"

Pero más aún KOTTER Y SCHLESINGER (1979) señalan que la primera razón señalada, provocará mayor resistencia, cuando el cambio se considera una violación injusta del contrato que se tiene con la organización. Esta situación de autoprotección, de lucha de intereses y de poder, parece evidente en situaciones como las fusiones y las adquisiciones donde el cambio no solo es radical, sino en la mayoría de los casos como hemos visto, es imprevisto o incluso desconocido.

Es desde aquí, desde donde también cobra importancia las recomendaciones realizadas sobre la necesidad de comunicación. No sólo para dar a conocer a los afectados por el cambio, la fusión o la adquisición, sino también para trasladar la justificación del cambio y por tanto de los esfuerzos requeridos en ese sentido.

Las fusiones y adquisiciones suelen ser valoradas como situaciones de cambio PRITCHETT (1985); a nuestro entender se trata de un tipo especial de cambio; es un cambio en general inesperado, sorpresivo, los implicados en implementar el cambio, así como aquellos que se ven afectados por el mismo, no han participado generalmente en su diseño. Las reacciones ante un cambio de este tipo suelen ser de autoprotección y de resistencia. PRITCHETT (1985) señala la necesidad de justificar y razonar el por qué del cambio, por tanto aboga por la necesidad de comunicar la justificación estrategia de la fusión o adquisición, su base de legitimación.

Vamos pues a analizar cuáles son las respuestas ante el cambio que provoca una fusión o adquisición. Es el momento de ver las dinámicas psicológicas de los que resultan afectados por dicho proceso de integración. PRITCHETT (1985;1987b) considera que las fusiones se caracterizan por la siguiente dinámicas psicológicas: por la ambigüedad e incertidumbre, por un nivel de confianza débil y por una tendencia a la autoprotección.

-Incertidumbre y ambigüedad: la etapa de transición y buena parte de la integración se caracteriza por ser una situación en la que se desencadenan más preguntas que respuestas (BUONO Y BOWDITCH (1989); PRITCHETT (1985)). Todo suele estar sin definir; la primera respuesta ante el anuncio de la fusión o adquisición suele ser la de sorpresa, luego surge la incertidumbre y la

ambigüedad. Ahora bien, la respuesta ante situaciones de ambigüedad es muy variable. Es de esperar, creemos nosotros, que ésta afecte menos a medida que el nivel directivo es más alto, pues dichos puestos suelen caracterizarse en sí mismos por un alto nivel de ambigüedad en el trabajo. Por otro lado las características personales también tienen su influencia en la respuesta ante la incertidumbre.

No solo cambia, sin embargo, la respuesta ante la ambigüedad, sino también el nivel de incertidumbre asociado a diferentes situaciones. Así, por ejemplo, los diferentes tipos de integración implicaran distintos niveles de cambio; cabe esperar que en situaciones de preservación los cambios sean relativamente escasos, y que éstos afecten en su caso a los niveles directivos más altos en áreas como la información y el control. Por el contrario en las adquisiciones y fusiones simbióticas o de absorción la incertidumbre es mayor necesariamente.

La integración simbiótica merece una atención particular; en este caso las respuestas que pudieran reducir la incertidumbre dependen de la interacción entre ambas compañías. En estas situaciones la ambigüedad se puede ver incrementada, no sólo porque no se sabe la respuesta, sino porque se desconoce quién es el responsable real de la misma. Es decir creemos que una de las mayores incertidumbres es no saber de quién depende la toma de decisiones. La ausencia de líneas jerárquicas definidas es uno de los elementos más preocupantes y generador de mayor incertidumbre.

Aunque la ambigüedad e incertidumbre es connatural a estas situaciones empresariales, si que creemos que la empresa puede dirigir y controlar los límites de la misma. Es decir, aunque bien es cierto que no es posible conocer todas las respuestas ante la situación de cambio que provoca una fusión o una adquisición si que se puede definir: (1) por un lado el conjunto dentro del cual debe moverse la decisión, es decir el conjunto de soluciones posibles. (2) por otro lado cuándo debe darse la respuesta.

-Nivel de confianza débil: la ruptura en el nivel de confianza en la organización suele ser mayor en la medida en que el proceso ha sido llevado en

secreto y por tanto la sorpresa a la que hacemos referencia en el punto anterior ha sido mayor. Es decir la ruptura de la confianza se debe en parte a la incertidumbre y a la ambigüedad ocasionada tras el anuncio de la fusión o adquisición. Nosotros creemos que es especialmente relevante por sus efectos sobre el nivel de confianza, el quién, cómo y cuándo se anuncia la fusión o adquisición, aunque no existe evidencia empírica sobre ello. Creemos, que la ruptura será mayor, cuando se trate de una noticia impersonal conocida a través de los medios de comunicación de masas o a través de rumores no confirmados. Implica la sensación de que la organización no ha tenido consideración hacia tu persona; y esta sensación es mayor cuanto más alto es el nivel de participación en la organización. Aunque la respuesta a la falta de información previa por parte de la empresa es totalmente humana, nosotros entendemos que hay que explicar en los niveles oportunos que dicho secretismo resulta ineludible por las propias características de la operación y volver a la transparencia lo más pronto posible. Cuando decimos transparencia, no decimos necesariamente que existan respuestas a las preguntas planteadas; lo que queremos manifestar es que la empresa debe contestar en muchos temas que no tiene definida la respuesta y que en un plazo marcado tendrá una respuesta que será comunicada. Como señalábamos en el proceso de toma de decisiones este tema está directamente conectado con el de la ambigüedad y ésta debe ser direccionada por la empresa en el sentido de saber qué temas quedan pendientes, cuándo en su caso serán resueltos e incluso dentro de qué marco se deben mover las posibles soluciones. Si el proceso de toma de decisiones se ha realizado de este modo, aunque no existan respuestas definitivas, sí que tendremos posibilidad de transmitir cuándo se resolverán dichas cuestiones e incluso el marco dentro del cual estará la respuesta.

-Auto-protección: dicha actitud pasa a ser la motivación dominante del comportamiento (BUONO Y BOWDITCH (1989); KRAMER (1990); PRITCHETT (1985; 1987b)). Es una consecuencia de la menor confianza y provoca en ocasiones la aparición de "agendas ocultas". Es de resaltar que incluso han aparecido escritos con recomendaciones al respecto, tipo, ¿Cómo sobrevivir a las

fusiones? o guía para empleados en las fusiones.... Las reacciones de autoprotección entendemos que serán mayores allí donde se espere un mayor número de cambios; especialmente si éstos afectan a aspectos como el nivel de empleo o el nivel de autoridad y poder. La probabilidad de que en estos casos, se tienda a ocultar cualquier dato que suponga o ponga en duda la gestión previamente realizada, puede dificultar enormemente el conocimiento realista de la situación.

En un artículo publicado sin firma en el Business Week en 1979 bajo el título "Como sobrevivir a la fusión de tu compañía" se llega a afirmar: "Hay que estar alerta, ser productivo sin dejar pasar ninguna oportunidad, lo peor que puede ocurrir, es quedarse paralizado mientras la fusión va en marcha. Mantén los planes para ti mismo pero estate preparado para lo que pueda ocurrir. Sal al mercado de trabajo, incluso si tu puesto parece seguro. Probablemente tras unos meses de la fusión descubras que, aunque tu puesto existe, no tienes un futuro real en la compañía fusionada. La situación será peor si lo que se busca es una integración total de ambas compañías, si por el contrario lo que se compra es un equipo directivo la posición mejora, pero incluso en este caso algunos se tendrán que ir".

Creemos que el párrafo anterior refleja en cierta medida el sentir de mucho personal directivo tras una fusión. Hay que destacar que esa actitud no es relevante a nuestro entender en sí; en todo caso es comprensible; lo preocupante es que si la organización no es capaz de situarla en su justa medida puede colocar a todo el mundo con agendas ocultas preocupándose por su situación personal más que por el futuro de la organización e incluso descuidando el quehacer diario.

Para PRITCHETT (1987b; pág.4) es importante ser conscientes de que "la alta dirección no puede prevenir las tres olas psicológicas que han sido descritas. Es posible controlarlas y minimizarlas, pero simplemente no se pueden evitar completamente."

Es de destacar, así mismo, que dichas actitudes generan un conjunto de efectos sobre el comportamiento laboral, como son el deterioro de la comunicación, los problemas de productividad, deterioro del trabajo en equipo, las luchas de poder, la

baja moral, el débil compromiso y el "bailing out". PRITCHETT (1985; 1987b). Vamos a comentar brevemente algunas de ellas:

-Deterioro de la comunicación: la ambigüedad y pérdida de confianza pueden crear escepticismo y crítica frente a toda comunicación. Ello se puede ver agudizado si los centros de decisión han incrementado la distancia y por la existencia también de lenguajes distintos.

-Disminución de la productividad consecuencia entre otros de las dificultades de comunicación, también por la autoprotección que dificulta la asunción de riesgos y la toma de decisiones. Se desarrolla una actitud de espera. KRAMER (1990) sitúa dicha disminución de la productividad en hasta una reducción del 50% en los primeros meses.

-Pérdida de compromiso y de moral: porque cambian a las personas a las que se tenía lealtad o porque no existen objetivos a los que atenerse.

-Abandono de empleados (bail out): las causas están en la pérdida de status, las duplicidades visibles... . Cada nuevo abandono genera mayor ambigüedad y resentimiento.

Logicamente el proceso de las actitudes anteriormente señaladas no es invariable. En general en un primer momento se produce una situación de sorpresa, de shock y paralización, posteriormente aparece una etapa de sufrimiento para finalizarse el proceso con una etapa de resolución PRITCHETT (1985). En esta última etapa es cuando se empiezan a descubrir las potencialidades de la fusión, su lado bueno. El paso de una etapa a otra cambia en función de las personas aunque puede ser facilitado por la propia dirección.

HARSHBARGER (1990) describe esas etapas de la siguiente forma:

-Cae la bomba: el anuncio de una OPA hace que durante un tiempo se paralice la vida de la empresa. Aunque parece que poco a poco todo vuelve a la normalidad, se paralizan las decisiones importantes.

-La ocupación: cambios en los puestos de autoridad, en las normas..

-Purgas: estas son mayores en las zonas más altas de la jerarquía

-La fusión: para los que quedan aparece una nueva realidad; la fuente del poder se traslada a la "sede"

-Creación de valor por el cual la empresa fue adquirida. Se crea una nueva forma de trabajar, nuevo lenguaje...³⁰

En su estudio SCHWEIGER, IVANCEVICH Y POWER (1990)³¹ encuentran cinco áreas de preocupación que aumentan la sensación de pérdida de vínculos: pérdida de identidad, falta de información y ansiedad, la supervivencia se convierte en una obsesión, desperdicio de talentos, repercusiones familiares.

Así mismo encuentran necesarias tres tipos de decisiones de recursos humanos que afectan significativamente a las percepciones y comportamientos de los empleados en torno a las adquisiciones: despido, fusión de culturas, y sistemas de remuneración. Entendemos que probablemente estas tres decisiones resultan tan importantes por su alto valor simbólico. Es decir los autores plantean que los empleados son conscientes de lo inevitable de la mayoría de estas decisiones, lo que no asumen, es la forma en que se habían manejado, ni el tiempo y falta de información para llevarlas a cabo.

Da la sensación, sin embargo, desde nuestra perspectiva, que existe una tendencia a sobrevalorar lo anteriormente existente; es decir, resulta difícil creer que la filosofía de recursos humanos de las empresas previa a la fusión era la ideal, y que la fusión provoca un cambio radical en la gestión de esos mismos recursos. Quizá la diferencia es el prisma bajo el que se miden cada una de las actuaciones. Es decir la empresa compradora tiene las mismas posibilidades de tener una gestión de recursos humanos igual, o mejor, que la que tenía la empresa tomada. Por tanto valorarla como

³⁰Nos gustaría destacar que la denominación elegida por el autor para cada una de las etapas no está exenta a nuestro entender de componente emocional. Es decir, el autor no opta por denominarlas como otros, anuncio de la adquisición, actuaciones o ajustes en los recursos humanos; sino que en su lugar utiliza las expresiones de cae la bomba, ocupación y purgas con el contenido emotivo que ello implica.

³¹El estudio consistió en la entrevista estructurada a 166 empleados, directivos o no de empresas que habían participado en procesos de adquisición. La lista de personas entrevistadas incluía 35 directivos y empleados cesados, 71 dimitidos por voluntad propia, 42 que permanecían en cargo similar o mejor y 18 que permanecían en cargo inferior o con menor salario. SCHWEIGER, IVANCEVICH, Y POWER (1990; pag.164)

peor, como punto de partida, es una hipótesis francamente discutible, lo que si que es evidentemente, es "diferente" a la que existía. Pero asumir o aceptar las percepciones de los empleados de que lo diferente, es peor, parece excesivamente ingenuo e incluso peligroso a nuestro entender.

Como ejemplo del contenido emotivo de esta situación encontramos que las metáforas utilizadas por los empleados para referirse a una fusión o adquisición van desde la pérdida de vínculos semejante a la muerte (HARSHBARGER (1990); SCHWEIGER, IVANCEVICH Y POWER (1990)), relaciones padre-hijo o padre-hijastro (FULMER Y GILKEY (1990)), o a matrimonios por arreglo (CLEMENS Y MAYER (1990)), noviazgo o matrimonio (MAGNET (1990)), la adopción de un niño criado (LEVINSON (1970))

Por último SCHWEIGER, IVANCEVICH Y POWER (1990) consideran que los directivos eficaces eran aquellos que en resumen seguían comportándose como directivos ; es decir, eran capaces de controlar la situación, mantener informados a los subordinados, creaban puentes con la nueva organización y además eran capaces de manejar humanamente las consecuencias del proceso.

Para KRAMER (1990) la empresa tiene ante si el reto de controlar dichas actitudes, para ello cuenta con las siguientes posibles herramientas:

- Un foco intenso en objetivos a corto plazo; marcar claramente los objetivos y responsabilidades.
- Monotorización ajustada del performance y retroalimentación rápida.
- Uso de programas de incentivos creativos que reconozcan a las personas con elevada performance.

3.8 - BIBLIOGRAFÍA

- ADLER,H.S. Y SNEATH,C.G. (1987): "Acquiring Companies in the U.S.A.", *Long Range Planning*, vol.20, nº2, pp.42-50.
- BALLARÍN,E., CANALS,J. Y FERNANDEZ,P. (1994): "*Fusiones y Adquisiciones de empresas: un enfoque integrador*" , Alianza Editorial, Madrid.
- BECKHARD,R. Y HARRIS,R.T. (1987): "*Organizational Transitions*", Ed.Addison-Wesley, USA.
- BUONO,A.Y. Y BOWDITCH,J.L. (1989): "*The Human Side of Mergers and Acquisitions*", Ed.Jossey-Bass, San Francisco.
- BUSINESS WEEK (1979): "How to survive your company´s merger", *Business Week*, September 17, pp.146-148.
- CARTWRIGHT,S. Y COOPER,C.L. (1992): "*Mergers and Acquisitions: the Human Factor*", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CHANDLER,A.D. (1992): "Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States During the 20th Century", *Industrial and Corporate Change*, vol.1, nº2, pp.263-284.
- CHANDLER,A.D. (1962): "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*", MIT Press, Cambridge.
- CLEMENS,J.K. Y MAYER,D.F. (1990): "El toque clásico. Maquiavelo." en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 119-126.

- DATTA,D.K. (1991): "Organizational fit and Acquisition Performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Managment Journal*, vol.12, pp.281-297.
- DAVIDSON,K.M. (1991a): "Innovations And Corporate Mergers", *The Journal of Business Strategy*, January-February, pp.42-44.
- DAVIDSON,K.M. (1991b): "Why Acquisitions May not Be The Best route to Innovation", *The Journal of Business Strategy*, May-June, pp.50-52.
- DAVIS,R.E. (1968): "Compatibility in Corporate Marriages", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.86-93.
- DE NOBLE,A.F., GUSTAFSON,L.T. Y HERGERT,M. (1988): "Planning for Post-Merger Integration - Eight Lessons for Merger success", *Long Range Planning*, Vol.21(4), pp.82-85.
- DIONNE,J.L. (1988): "The Art of Acquisitions", *Journal of Business Strategy*, Noviembre-Diciembre, pp.13-17.
- EYNON,P.J. Y NODINE,T.H. (1991): "Seven critical success factors for value-creating acquisitions", *Mergers and Acquisitions*, Marzo-Abril, pp.49-55.
- FERNANDEZ,M^a J., GARCIA,M^a J. Y GOMEZ,J.S. (1994): "El ajuste organizacional en los procesos de fusión/adquisición", *AEDEM*, tomo I, pp.249-259.
- FULMER,R.M. Y GILKEY,R. (1990): "Fusión de Familias Corporativas: el Desarrollo de la Dirección y de la Organización en un Entorno Postfusión" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 127-144.

- GALBRAITH, J.R. Y NATHANSON, D.A. (1978): "*Strategy Implementation: the role of Structure and Process*", West Publishing Company, Minnesota.
- GALL, E.A. (1991): "Strategies for Merger Success", *Journal of Business Strategy*, Marzo-Abril, pp.20-23.
- HAMBRICK, D.C. Y CANNELLA, A.A. (1993): "Relative Standing: a framework for understanding Departures of Acquired Executives", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, pp.733-762.
- HANDY, J.L. (1969): "How to Face Being Taken Over", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp.109-111.
- HARSHBARGER, D. (1990): "Absorciones: una historia de perdidas, cambios y crecimiento" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 101-109.
- HASPESLAGH, P. Y FARQUHAR, A.B. (1994): " The Acquisition Integration Process: A Contingent Framework" en VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.414-447.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D. (1994): "Acquisition Integration: Creating the Atmosphere for Value Creation" en VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.448-479.
- HASPESLAGH, P. Y JEMISON, D. (1991a): "How Experienced Buyers Manage The Acquisition Decision Process, *Mergers and Acquisitions*, Marzo-Abril, pp.37-48.

HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1991b): "*Managing Acquisitions*", The Free Press, New York.

HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1991c): "Postmerger Integration: the Crucial Early Steps", *Mergers and Acquisitions*, May-June, pp.47-57.

HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1987): "Acquisitions: myths and reality", *Sloan Management Review*, vol.28, pp.53-58.

HIRSCH,P. (1987): "*How to Survive Mergers, Takeovers, and Other Corporate Disasters*", Addison Wesley Publishing Company, USA.

HYDE,D.G. (1989): "Nestlé-Rowntree" en COS (eds) (1991): "*Fusiones y Adquisiciones: análisis de casos reales*", Barcelona, pp.61-119.

HOWELL,R.A. (1970): "Plan to Integrate your Acquisitions", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp.66-76.

HUNT,J.W. (1990a): "Gestionar la Adquisición con éxito: ¿Una Cuestión Humana? en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 31-66.

HUNT,J.W. (1990b) : "Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.69-77.

HUNT,J.W., LEES,S., GRUMBAR,J.J. Y VIVIAN,P.D. (1987): "*Acquisitions - The Human Factor*", Ed.London Business School- Ego Zehnder International, London.

- JEMISON,D.B. Y SITKIN,S.B. (1986a): "Corporate Acquisitions: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol.11, n°1, pp. 145-163.
- JEMISON,D.B. Y SITKIN,S.B. (1986b): "Acquisitions: The Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 107-116.
- KITCHING,J. (1967): "Why Do Mergers Miscarry?", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp.84-101.
- KITCHING,J. (1974) : "Winning and Losing with European Acquisitions", *Harvard Business Review*, March-April, pp.124-136.
- KRAMER,R.J. (1990): "Organizational Aspects of Postmerger Integration", *Mergers and Acquisitions*, March-April, pp.24-32.
- KOTTER,J.P. y SCHLESINGER,L.A. (1979): "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 106-114.
- LEIGHTON,C.M. Y TOD,R.G. (1969): "After the Acquisition continuing the challenge", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 90-102.
- LEONTIADES,M. (1991): "The Japanese Art of Managing Diversity", *The Journal of Business Strategy*, March-April, pp.30-36.
- LEVINSON,H. (1970): "A Psychologist Diagnosis Merger Failures" *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 139-147
- MACE,M.L Y MONTGOMERY,G.G (1990): "*Fusiones y Adquisiciones*", Ed. OIKOS-TAU, Barcelona.

- MAGNET,M. (1990): "Adquirir sin aplastar" en COS (Eds): "*Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 93-100.
- MAGNET,M. (1986): "What Merger Mania did for Syracuse" *Fortune*, February 3, pp.50-54.
- MARKOWITZ,Z (1988): "Acquiring the Right Company", *The Journal of Business Strategy*, Sept-Oct, pp.43-46.
- MCCANN,J. Y GILKEY,R. (1990): "*Fusiones y Adquisiciones de empresas*", Ed.Diaz de Santos, Madrid.
- MENGUZZATO,M. Y RENAU,J.J. (1991): "*La Dirección Estratégica: un Enfoque Innovador del Management*" , Ed.Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO,M. Y RENAU,J.J. (1988): "Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica", *Alta Dirección*, vol.139, pp.249-259.
- MINTZBERG,H.(1983): "*La naturaleza del trabajo directivo*", Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG,H. (1992): "El poder en la organización", Ed. Ariel, Barcelona.
- NAHAVANDI,A. Y MALEKZADEH,A. (1988): "Acculturation in Mergers and Acquisitions", *Academy of Management Review*, vol.13 nº1, pp.79-90.
- NEIRA,E. (1992) : "Un modelo para evaluar el impacto sobre los recursos humanos de las fusiones/adquisiciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.1, nº1, pp.91-98.

- NEIRA,E. Y CASTRO,C. (1994): "Los procesos de fusión/adquisición de empresas. Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.XLIX, nº152, agosto, pp.267-284.
- NEIRA,E., CASTRO,C. y ALVAREZ,D. (1994): "La política de comunicación interna en los procesos de fusiones y adquisiciones: la visión de los consultores españoles", *AEDEM*, tomo 2, pp.101-116.
- NEVIN,J.J. (1989): "The Bridgestone-Firestone merger: an Insider´s account", *The Journal of Business Strategy*, July-August, pp.26-30.
- NULTY,P. (1987): "Pushed Out at 45 - Now What?", *Fortune*, March 2, pp.24-28.
- PABLO,A.L. (1994): "Determinants of Acquisition Integration Level: a decision making perspective", *Academy of Management Journal*, vol.37, nº4, pp.803-836.
- PFEFFER,J (1993): *"El Poder en las Organizaciones"*, Ed.McGraw-Hill, Madrid.
- PFEFFER,J (1992): "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, winter, pp.29-49.
- PORTER,M.E. (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp.43-59.
- PRITCHETT,P. (1987a): *"Making Mergers Work"*, Ed.Business One Irwin, Homewood, Illinois
- PRITCHETT,P. (1987b): *"The Employee Survival Guide to Mergers and Acquisitions"*, Ed.Pritchett Publishing Company, Texas.

- PRITCHETT,P. (1985): "*After the Merger: Managing the Shockwaves*", Ed. Dow Jones-Irwin, New York.
- ROCKWELL,W.F. (1968): "How to Acquire a Company", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp.121-132.
- SALK,J.E. (1990): "Mesa Redonda del COS sobre Fusiones y Adquisiciones. Un Encuentro de Perspectivas" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 17-30.
- SCHEIN,E. (1990): "Fusiones y Adquisiciones: algunos temas clave para la alta dirección" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-16.
- SCHMIDT,D.R. Y FOWLER,L. (1990): "Post-acquisition Financial Performance and Executive Compensation", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.559-569.
- SCHOLZ,C. (1987): "Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit", *Long Range Planning*, vol.20, n°4, pp.78-87.
- SCHWEIGER,D.M., IVANCEVICH,J.M. Y POWER,F.R.(1990): "Acciones directivas para gestionar los recursos humanos antes y después de la adquisición" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 145-166.
- SEARBY,F.W. (1969): "Control Postmerger Change", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp.4-12 y 154-155.
- SHIRLEY,R.C. (1977): "The Human Side of Merger Planning", *Long Range Planning*, February, pp.35-39.

- SINATRA,A. Y DUBINI,P. (1994): "Predicting Success after the Acquisition: the Creation of a Corporate Profile", en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London, pp.480-512.
- VANSINA,L.S. (1991): "Fusiones y Adquisiciones: una Perspectiva Estratégica del Cambio Organizativo" en *Fusiones y Adquisiciones: Análisis de Casos Reales*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-34.
- VON KROGH,G. (1994): "Implementing Strategy in a Newly Acquired Firm" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London, pp.307-336.
- WALSH,J.P. (1988): "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.173-183.
- WALSH,J.P. (1989): "Doing a Deal: Merger and Acquisitions Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.307-322.
- WALSH,J.P. y ELWOOD,J.W. (1991): "Mergers, Acquisitions, and the Pruning of Managerial Deadwood", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.201-217.
- WALTER,G.A. (1985): "Culture Collisions in Mergers and Acquisitions" en Frost, P.J., Moore,L.F., Louis,M.R., Lundberg, C.C. y Martin, J.: *"Organizational Culture"* Ed.SAGE, California.
- YUNKER,J.A. (1983): *"Integrating Acquisitions"*, Ed. Praeger Publishers, New York.

CAPÍTULO 4 - LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

4.1 - INTRODUCCIÓN

Como suele ocurrir cuando uno se aproxima a cualquier campo del saber, las percepciones que inicialmente uno tiene sobre el mismo, suelen evolucionar notablemente.

Cuando iniciamos el presente trabajo, nuestro interés principal era el análisis de los problemas culturales en las fusiones y adquisiciones, percibiendo, que los mismos, podían explicar las dificultades de gestión de estas estrategias de crecimiento externo.

Sin embargo, el estudio de los procesos de fusión y adquisición, nos permitió situar el problema cultural desde una perspectiva más amplia; Es decir, nuestro punto de vista, no es el del análisis de la cultura organizacional en los procesos de fusión y adquisición, sino que nuestro objetivo es entender y mejorar los procesos de fusión y adquisición; y para ello, uno de los aspectos que hay que conocer es la dinámica cultural en los mismos. Queremos con ello desmarcarnos de aquellos autores que defienden la cultura como "el factor" explicativo del éxito empresarial, entendiendo que si bien es cierto que la cultura, como veremos a lo largo del capítulo, afecta al funcionamiento de la empresa, no es ni la única variable a considerar, ni probablemente la más importante.

Para abordar la problemática cultural, iniciamos el capítulo definiendo qué es lo que entendemos por cultura, cuáles son sus funciones y cuáles son los tipos de cultura. La importancia de llevar a cabo esta delimitación conceptual radica a nuestro entender, esencialmente, en el hecho de que la definición de la cultura condiciona de manera muy específica el que la cultura sea considerada como una variable exógena o endógena a la dirección de empresas. Es decir, supone o implica que la cultura puede o no, ser cambiada, direccionada o controlada por la dirección de la empresa.

Lógicamente, sólo si aceptamos que la dirección tiene alguna influencia sobre la cultura de la organización, ya sea en su evolución o simplemente en su predicción, tiene sentido hablar de la resolución de conflictos culturales en los procesos de fusión y adquisición o por ejemplo, hablar de integración cultural.

En nuestra opinión, la cultura cobra sentido dentro de la consideración de las organizaciones como sistemas, en los cuales, ésta, aparece como una variable más que afecta al equilibrio y funcionamiento del sistema. Otros van más allá al considerar que se ha avanzado en el pensamiento metafórico de la organización: desde la consideración de las organizaciones como máquinas, pasando por la metáfora de sistemas, para llegar a la metáfora actual en la que las organizaciones ya no se ven como teniendo culturas, sino que las organizaciones son culturas. SMIRCICH (1983;1985). Es decir, se conciben las organizaciones como creadoras de significados socialmente construidos. BARLEY, MEYER Y WALSH (1988). Así lo recogen CARTWRIGTH Y COOPER (1992) al manifestar "se argumenta cada vez más que la cultura no es simplemente una variable importante a tomar en consideración en "la ecuación directiva", sino un paradigma en sí misma por el que podemos entender una organización. La cultura es por tanto algo que una organización "es" más que algo que una organización "tiene".

Para finalizar esta introducción no podemos dejar de manifestar que el campo de la cultura empresarial se ha manifestado como un área de acceso difícil, pues su estudio implica adentrarse en terrenos que nos eran ajenos, como es el caso de la antropología cultural. No queremos, sin embargo, que ello se interprete como un pretexto para no abordar el tema con la profundidad y reflexión que se debe, sino más bien por el contrario, queremos manifestar el reto que el estudio de la cultura empresarial supone para los que trabajan desde la perspectiva de la organización de empresas.

4.2 - CULTURA

El análisis de la gestión cultural en los procesos de fusión y adquisición, exige previamente un acercamiento al concepto de la cultura en general y de la cultura de empresa, cultura organizacional o cultura corporativa, en particular. Por esa razón dedicamos un primer epígrafe de este capítulo a delimitar qué entendemos por cultura y cuáles son sus rasgos fundamentales. Para ello empezaremos tratando de definir cuál es nuestro concepto de cultura, dentro de las diversas posturas existentes en la literatura, continuaremos la delimitación del concepto cultural a través de una delimitación de sus características y funciones, y finalizaremos este punto ofreciendo diversas tipologías de cultura que nos permitan situar las variaciones interculturales.

4.2.1 La definición de la cultura organizacional¹

Existen múltiples definiciones diferentes de la cultura en general y de la cultura empresarial en particular. Las diversas definiciones de cultura enfatizan diferentes focos y niveles de análisis. NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988). Dichos focos y niveles dificultan el acercamiento al concepto de cultura. Nosotros optamos por delimitar los diversos conceptos de cultura a partir de los elementos comunes y divergentes que existen en las diversas definiciones ofrecidas por la literatura.

Para PEIRO (1990) las diversas definiciones de cultura recogen distintas posiciones respecto a cuáles son los contenidos de la cultura, quién es el sujeto de la cultura, cuál es su proceso de configuración, cuáles son sus fines o funciones y por último cuál es su dimensión histórica.

La delimitación de cada uno de estos elementos tiene consecuencias importantes, ya que, a nuestro entender, afecta a las posibilidades de conocimiento, estudio e incluso dirección de la cultura empresarial. En ese sentido, las divergencias más importantes

¹En el contexto de la presente tesis los términos de cultura organizacional, cultura empresarial o de empresa, y cultura corporativa, serán utilizados como sinónimos.

creemos que se encuentran en la delimitación de cuál es el contenido de la cultura y cuál es su sujeto. Es decir, como señala LOUIS (1985a; pág.74) "los componentes básicos de una cultura son:

-el contenido: la totalidad de patrones de comportamiento socialmente transmitidos, un estilo de expresión social y artística, un conjunto de entendimientos comunes

-el grupo: una comunidad o población, una sociedad o clase, una unidad.

-la relación entre el contenido y el grupo: contenido característico de un grupo, contenido peculiar de un grupo, o contenido que difiere del de otros grupos".

En cuanto a *el contenido* de la cultura no es lo mismo considerar que son los símbolos, que defender que el contenido son los significados, los valores o en su caso las creencias o las presunciones básicas. Cada uno de estos contenidos refleja desde nuestra perspectiva diferentes niveles de explicitación y por tanto de posibilidad de acercamiento y de conocimiento de la cultura. Es decir si situamos la cultura a un nivel absolutamente "inconsciente y cubierto" difícilmente resulta útil y acertado hablar de cambiar, reforzar o direccionar la cultura. Incluso difícilmente podríamos considerar el conocimiento de la misma. KILMANN, SAXTON Y SERPA (1985a)

GREGORY (1983) defiende que la cultura son las formas aprendidas de enfrentarse con la experiencia. Por tanto, para este autor, la cultura es un sistema de conocimiento, no un conjunto de valores o de artefactos. Además dichos significados son "presumiblemente" compartidos y por tanto para el estudio de la cultura hay que asumir una perspectiva nativa, no definiendo a priori características de la cultura, ni unidades homogéneas, sino que estas son descubiertas en el estudio en sus propios términos. Como puede observarse esta definición considera que el contenido de la cultura son los significados y que además estos son presumiblemente compartidos.

Diversos autores, KILMANN, SAXTON Y SERPA (1985a); LUNDBERG (1985); SCHEIN (1985a; 1985b);, sin embargo, optan por una definición multinivel de la cultura organizacional como veremos más adelante. En estas definiciones se considera que la cultura son tanto las manifestaciones, como los valores, como los significados.

En referencia a quién es *el sujeto* de la cultura, o de otra forma, a cuáles son los límites sociales o la colectividad que posee esa cultura, las posiciones van desde aquellos que defienden la cultura como propiedad de la organización o la empresa, a aquellos que la consideran propiedad de un grupo con determinadas características, no pudiéndose por tanto hablar de cultura organizacional en sentido estricto o de culturas únicas.

Así para VAN MAANEN Y BARLEY (1985) la cultura unitaria es principalmente una idea antropológica, mientras que la noción de subculturas es esencialmente sociológica. Y ello se explica en parte porque el objeto o foco de estudio de ambos difiere; los primeros, los antropólogos, se centran en el estudio de sociedades autocontenidas, relativamente pequeñas y remotas; los sociólogos estudian las sociedades contemporáneas. El primero, centra por tanto su atención en temas de contenido de la cultura, pues el aislamiento geográfico e histórico de los grupos que estudia, no hace necesario grandes esfuerzos par definir las fronteras del grupo.²

En esta línea argumental, VAN MAANEN Y BARLEY (1985) definen la subcultura organizacional como el eje de análisis más apropiado. Para estos autores, es un "subconjunto de miembros de la organización que interactúan regularmente unos con otros, se identifican a sí mismos como un grupo distintivo dentro de la organización, comparten un conjunto de problemas comúnmente definidos como problemas de todos y rutinariamente actúan sobre la base de entendimientos colectivos únicos del grupo. El grado en que las subculturas coinciden, hipotéticamente determina la justificación analítica y empírica para hablar de cultura organizacional" VAN MAANEN Y BARLEY (1985; pág.38). Es decir, si las culturas nacen y se desarrollan en un contexto ecológico determinado y dependen a su vez de las interacciones entre los diferentes miembros del grupo, y ambos elementos, contexto e interacciones, pueden no ser únicos en una organización, sólo podría hablarse correctamente de cultura unitaria "si los problemas a los que se enfrenta cada persona son similares (contexto ecológico) y todo el mundo se comunica con todo el mundo (interacciones) y cada persona adopta un conjunto

²En ese mismo sentido se manifiestan WILKINS Y OUCHI (1983) que consideran que la utilización de la metáfora de la pequeña sociedad no es aplicable de modo general a las organizaciones.

común de entendimientos". VAN MAANEN Y BARLEY (1985; pág.38)

LOUIS (1985a) hace un planteamiento similar al considerar que los lugares intraorganizacionales donde potencialmente puede desarrollarse una cultura son:

- lugares de reunión habituales
- que imponen interdependencias estructurales entre las personas que realizan tareas
- que proveen de oportunidades de afiliación
- y que constituyen constelaciones de interés u objetivos.

Ello hace pensar que en la medida en que nos enfrentemos a organizaciones sencillas, con poca división y diferenciación tanto vertical como horizontal, y en las que las interacciones entre los diferentes miembros de la organización son habituales, será más realista o factible considerar la cultura organizacional como única; por el contrario, en la medida que la complejidad de la organización lo exija, será necesario hablar de culturas de la organización. KILMAN, SAXTON Y SERPA (1985a). Así lo entiende también GREGORY (1983); pág.365) al afirmar "sin embargo la visión de pequeñas sociedades homogéneas es frecuentemente inapropiada para aquellas organizaciones que son grandes, internamente diferenciadas, rápidamente cambiantes y sólo comandan a tiempo parcial las obligaciones de sus miembros. Dichas sociedades más bien reflejan la complejidad de la sociedad de la que forman parte".

Sin embargo, hay un elemento que deseamos resaltar y que distingue a las sociedades contemporáneas de las organizaciones complejas y en cierta forma las asemeja más a la metáfora de las pequeñas sociedades; este elemento hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones, o mejor dicho la alta dirección de las organizaciones, de definir el grupo que es objeto de un posible desarrollo de la cultura y sus interacciones. Es decir, en una sociedad, aquellos que no asumen o no forman parte de la cultura mayoritaria siguen siendo miembros de dicha sociedad y dan lugar a la aparición de diversas subculturas en las mismas. En las empresas, aquellos que se apartan del "deber ser", del comportamiento que es aceptado por la organización, pueden dejar de formar parte de la misma, si así lo decide quien tiene poder para ello, normalmente la dirección. Es decir las organizaciones tienen, al menos teóricamente, la capacidad de definir los miembros del grupo que interactúan, y por tanto que

potencialmente pueden ser el marco en el que se desarrolle una cultura. Como señala TENA (1989) el cambio de la cultura puede provenir no sólo de un cambio "en" las personas que puede ser más o menos costoso, sino de un cambio "de" las personas. Pone por tanto de manifiesto como los aspectos de demografía de la organización (reclutamiento, ascensión, despido) pueden servir al cambio cultural. Así lo entiende también MARTIN (1985) al considerar que los sistemas de selección de personal son una de las vías que utilizan las organizaciones para mantener y reforzar su cultura.

Pero volviendo al conflicto sobre cuál es el sujeto de la cultura, el considerar que el sujeto de la cultura es la corporación y por tanto que la cultura corporativa única existe, ha llevado a una tendencia a asociar el concepto de *cultura de la organización*, con el de un grupo en la empresa, con el de *cultura de la dirección*³. Dicha confusión, con lo que en ocasiones puede ser simplemente una subcultura de la organización, tiene diversas causas, de entre las que destacamos las siguientes:

-el peso que recibe la alta dirección y especialmente el fundador en la configuración de la cultura. KILMANN (1985); PETERS Y WATERMAN (1984); PETTIEGREW (1979); SCHEIN (1985a;1991). En este marco plantea SCHEIN (1991;pág.15): "Los fundadores generalmente tienen un impacto fundamental, en cómo el grupo define y soluciona sus problemas externos de supervivencia y crecimiento, y de cómo se organiza internamente e integra sus propios esfuerzos. Dado que ellos son los que tuvieron la idea original, los fundadores típicamente tendrán su propia noción, basada en su propia historia cultural y personalidad, de cómo obtener la idea... Como ellos inician el grupo, tienden a imponer sus propias presunciones sobre el grupo y a cogerse a ellas hasta el momento en que no funcionan o el grupo falla y se rompe. En la medida que nuevos grupos y líderes acceden al grupo, las presunciones y creencias se modificaran gradualmente, pero siempre tendrán el mayor impacto en lo que

³En ocasiones dicha conexión lleva no sólo a considerar que la cultura de la organización pueda estudiarse a partir exclusivamente de la alta dirección sino a definir la cultura corporativa como la cultura directiva. En ese sentido LORSCH (1985; pag.84) señala "La cultura será utilizada aquí para significar las creencias que la alta dirección comparte en una compañía sobre cómo deben manejarse a sí mismos y a los otros empleados y cómo deben conducir sus negocios".



finalmente es la cultura del grupo".

Esta postura, de definir la cultura de una organización a través del análisis de la cultura de un grupo, aparece reflejada también en los estudios empíricos al seleccionar las personas que deben formar parte de los mismos para acceder a la cultura de la empresa; Así, por ejemplo, en el estudio de GORDON (1985;pág.104) se plantea: "nosotros elegimos estudiar la cultura a través de este grupo de nivel más alto⁴, porque creemos que los valores corporativos sostenidos por los directivos son reflejados en el comportamiento en toda la organización.

-Una tendencia a confundir el "deber ser" con el "ser". Es decir, a definir la cultura como aquello que se considera el comportamiento correcto o adecuado por una parte de la organización, la dirección, y que se manifiesta más o menos explícitamente en una declaración de valores o creencias de empresa, en lugar de lo que realmente es, es decir los valores y creencias que realmente rigen el comportamiento. De otra forma, a confundir la cultura deseada, con la cultura real. Así lo entiende SAPIENZA (1985) cuando al plantearse la metodología a seguir para el análisis cultural de diversas organizaciones concluye que la vía no es preguntar a los directivos lo que creen, sino observarlos creyendo. Es decir, viéndolos actuar. También GREGORY (1983; pág.362) coincide en esta postura al plantear que en muchos estudios de cultura organizativa "encontramos una postura prodirección que dificulta la descripción de las culturas tal y como son, antes que fijar como deberían ser." Si a esta postura prodirectiva añadimos la tendencia al uso de la metáfora de la pequeña sociedad se explica para la autora la consideración de culturas unitarias.

-una tendencia hacia posturas etnocentristas, en donde lo bueno o lo correcto es la cultura del investigador, o en su caso de la dirección GREGORY (1983); consecuentemente todos los valores que se separan de aquellos, son vistos como negativos o incorrectos. Desde un relativismo cultural no cabría, por el contrario, hablar de culturas superiores a otras culturas, sino de diferentes

⁴ El grupo de nivel más alto al que hace referencia son los individuos de los 4 ó 5 niveles directivos superiores.

culturas.

Otro elemento a tomar en consideración a la hora de definir el concepto de cultura, es si toda organización tiene una cultura. Aquí encontramos básicamente dos posiciones; aquellos que defienden que el contenido de la cultura es aquello (bien sean valores, símbolos, creencias o presunciones) que es "compartido" por los miembros de una organización o en otros casos por los miembros de un grupo (en función de que se defiendan la cultura unitaria o la existencia de múltiples culturas), y por otro lado aquellos que defienden que necesariamente los significados no son compartidos, que pueden coexistir y coexisten en las organizaciones diferentes interpretaciones de los mismos valores, símbolos, acciones....

Dentro de la primera postura, SCHEIN (1985b) considera que el que un grupo tenga o no cultura, dependerá de que haya existido aprendizaje social en el grupo y por tanto de: (1) la estabilidad de los miembros del grupo (2) el tiempo que el grupo ha estado junto (3) la intensidad del aprendizaje colectivo que haya tenido lugar. Desde esta perspectiva no siempre se puede hablar de cultura empresarial u organizativa, pues no todas las corporaciones reúnen los elementos señalados para que se pueda desarrollar una cultura en ella. WILKINS Y OUCHI (1983) también se manifiestan en esta línea argumental ya que consideran que la cultura exige la existencia de entendimientos socialmente compartidos y que para ello resultan necesario las siguientes condiciones: (1) una historia larga y miembros estables, (2) ausencia de alternativas institucionales, (3) interacciones entre los miembros de la organización.⁵

Como puede observarse del breve desarrollo que hemos realizado, las posiciones respecto a qué es la cultura corporativa⁶ son múltiples. Además y hasta hace relativamente poco tiempo, resultaba difícil encontrar un esqueleto teórico en que

⁵Entendemos que el segundo requisito, la ausencia de alternativas institucionales, es hoy en día en la mayor parte de sociedades occidentales, difícil de encontrar. Es decir, la mayor parte de nosotros nos encontramos expuestos a "alternativas culturales significativamente diferentes".

⁶Al decir cultura corporativa utilizamos el término en sentido genérico sin estar condicionando que exista o no, una única cultura o múltiples culturas en la organización.

dichas posiciones coexistieran en un mismo investigador; más bien las distintas posturas eran analizadas como formas contrarias y no de una manera integradora. Sin embargo, el esquema de análisis presentado por MARTIN Y MEYERSON (1988)⁷ primero y posteriormente por FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991) y por MARTIN (1992) permite un análisis de las diferentes perspectivas de acercamiento a las culturas corporativas, considerándolas de una forma complementaria.⁸ Para estos autores cabe diferenciar tres grandes perspectivas al adentrarse en el mundo de la cultura corporativa: la perspectiva de integración, la perspectiva de diferenciación y la perspectiva de fragmentación. Ofrecemos a continuación una breve síntesis de los aspectos más relevantes que caracterizarían a cada una de ellas.

Para FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991; pág.11) "La perspectiva de integración asume o afirma que una cultura "fuerte" o "deseable" se caracteriza por la consistencia, por el consenso en toda la organización y por la claridad. La consistencia hace referencia al patrón de relaciones entre las diferentes manifestaciones culturales incluidas en un retrato cultural; los valores expuestos son consistentes con las prácticas formales, que son consistentes con las normas informales, historias, rituales y demás. Esta matriz de manifestaciones mutuamente reforzada engendra un consenso por toda la organización. Los miembros de la organización comparten los mismos valores y entendimientos, promoviendo un sentido compartido de lealtad, compromiso, y -con optimismo- de productividad. Este consenso produce claridad; la ambigüedad es excluida de esta aproximación al estudio de la cultura". O como la define MARTIN (1992; pág.12) "los estudios conducidos desde una perspectiva de integración tienen tres características diferenciadoras: todas las manifestaciones culturales mencionadas son interpretadas como reforzando consistentemente los mismos aspectos, todos los miembros de la organización se dice que participan en un consenso por toda la organización, y la cultura es descrita como un terreno en el que todo está claro. La

⁷Citado en MARTIN (1992)

⁸En el estudio de MARTIN, SITKIN Y BOEHM (1985) encontramos un antecedente a esta clasificación al diferenciar los autores entre el paradigma de integración y de diferenciación para adentrarse en el mundo de la cultura corporativa.

ambigüedad es excluida". Estudios⁹ representativos de esta perspectiva serían entre otros DAVIS (1985); DEAL Y KENNEDY (1982); PETERS Y WATERMAN (1984); PETTIGREW (1979); SCHEIN (1985a; 1985b; 1991).

Por tanto desde esta perspectiva se habla de cultura corporativa y no de culturas, pues los elementos culturales son compartidos por toda la organización; el sujeto de análisis es por tanto, la empresa, corporación u organización, en su caso. Además se hace énfasis en la consistencia, en el sentido de que existe consistencia entre los temas de contenido y: (1) las prácticas formales e informales de la organización, (2) los significados simbólicos de las formas culturales y (3) entre los diferentes contenidos culturales. MARTIN (1992). Las expresiones de consistencia, coherencia o alineación entre diferentes elementos de la organización son características de estos estudios.

Por otro lado, y aunque en esta perspectiva la cultura se define como aquello que es compartido, no existe consenso dentro de la misma sobre lo que se comparte; para algunos son manifestaciones o símbolos, para otros son valores, para otros presunciones o creencias. Es decir, los estudios desde esta perspectiva, difieren en la profundidad de lo que debe ser analizado. Para algunos se trata del análisis de los valores que son expuestos, para otros se trata de presunciones que se sitúan un nivel más profundo.

En cuanto a la segunda perspectiva FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991; pág.55) consideran que "Un estudio de diferenciación ve las culturas organizacionales como un mosaico de inconsistencias. Los significados son a veces compartidos, sí, pero principalmente dentro de las fronteras subculturales. Dentro de estas fronteras todo es claro. La ambigüedad aparece sólo en las intersecciones entre culturas". O como lo define MARTIN (1992; pág.12) "La investigación conducida desde una perspectiva de diferenciación describe las manifestaciones culturales como inconsistentes en ocasiones (por ejemplo cuando un directivo dice una cosa y hace otra). El consenso existe sólo dentro de las fronteras subculturales, con frecuente

⁹Como manifiesta MARTIN (1992) entendemos que estas perspectivas son propias de determinados estudios pero que no cabe generalizar dichas perspectivas a todos los estudios de un autor en concreto.

conflicto entre ellas. La ambigüedad es canalizada, por lo que no se introduce en la claridad que existe dentro de esas fronteras subculturales"; Para MARTIN (1992; pág.83) tres son las características de un estudio de este tipo: "primero las interpretaciones de los temas de contenidos, prácticas y formas son frecuentemente inconsistentes. Segundo, la visión de diferenciación es recelosa respecto a las llamadas al consenso por toda la organización. En la medida en que el consenso existe, este es visto como localizado principalmente dentro de los límites subculturales. Tercero, dentro de las fronteras subculturales, reina la claridad, mientras que la ambigüedad es relegada a la periferia."

Por tanto los estudios desde una perspectiva de diferenciación centran su atención en las inconsistencias; bien inconsistencias entre los contenidos expresados y las prácticas de la organización, bien entre los contenidos y las formas culturales o bien entre los propios contenidos culturales. Ahora bien varían en cuanto al número de subculturas que examinan. Desde aquellos que examinan una subcultura, a aquellos que analizan un conjunto de inconsistencias en oposición a la cultura "dominante", por ejemplo la cultura de la dirección frente a la visión de los empleados de menor nivel, a aquellos que se centran en, al menos, dos subculturas claramente desarrolladas o definidas, con relaciones generalmente conflictivas entre sí. Estudios desde una perspectiva de integración serían DAVIS (1985); GREGORY (1983); RILEY (1983); VAN MAANEN Y BARLEY (1985).

En cuanto al contenido de la cultura los estudios desde esta perspectiva coinciden en que la cultura es aquello que es "compartido" por "un grupo" MARTIN (1992). Los estudios varían, sin embargo, en cuanto a su consideración de que dichas subculturas son o no compatibles con algún grado de consenso organizacional, así como en cuanto al conflicto entre las subculturas.

En cuanto a la última perspectiva MARTIN (1992;pág.12) señala "los estudios conducidos desde una perspectiva de fragmentación se centran en la ambigüedad¹⁰ como esencia de la cultura organizacional. El consenso y el disenso son elementos

¹⁰La ambigüedad "es percibida cuando la falta de claridad, la elevada complejidad o una paradoja hacen posible múltiples explicaciones (en lugar de una única o una dicotomía) MARTIN (1992; pag.134)

centrales y constantemente fluctuantes. No existe un consenso estable por toda la organización o subcultura. Las consistencias o inconsistencias claras son raras". Los estudios de fragmentación examinan manifestaciones culturales que no son claramente consistentes (como en la perspectiva de integración) o inconsistentes (como en la perspectiva de diferenciación) unas con otras. Las relaciones entre los valores expuestos, las prácticas formales, las normas informales, rituales, historias, y aspectos físicos son vistas como borrosas - imposibles de descifrar, abiertas a innumerables interpretaciones. Desde la perspectiva de fragmentación, el consenso falla en integrarse en una base que abarque a toda la organización o subcultura, excepto en vías temáticas específicas y transitorias." FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991; pág.115)

El punto de vista de fragmentación en lugar de centrarse en la claridad de la consistencia o de la inconsistencia "centra su atención en las complejas relaciones de unas manifestaciones culturales y otras" MARTIN (1992; pág.130). Desde esta perspectiva una cultura organizacional es "un red de individuos, conectados esporádica y holgadamente, libremente por sus posiciones cambiantes en una variedad de temas. Su involucración, sus identidades subculturales, y sus autodefiniciones culturales fluctúan, dependiendo de que temas son activados en un momento" MARTIN (1992;pág.153).

Para los autores, cualquier contexto cultural contiene elementos que sólo pueden ser entendidos si se utilizan las tres perspectivas. Permiten describir el consenso organizacional, la diferenciación subcultural y la fragmentación que está presente en todo contexto cultural. Aunque MARTIN (1992); FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991) defiende que es deseable esta multiperspectiva, la investigación, sin embargo, tiende a centrarse en una sola perspectiva en función de cuál sea la definición de cultura y la muestra utilizada en el estudio. Y ello se explica porque, "cuando la cultura es definida en términos de claridad, consistencia, y consenso por toda la organización, y cuando son estudiados principalmente los altos directivos, es más probable encontrar evidencia coherente con la perspectiva de integración. De modo similar si un estudio trabaja con una definición de cultura que enfatiza las subculturas y el conflicto, y si son estudiados principalmente, empleados de menor nivel desautorizados, es más fácil que la perspectiva de diferenciación encuentre soporte

empírico. Si un estudio se centra en ocupaciones y hechos caracterizados por un alto grado inusual de conocimiento ambiguo, y si la ambigüedad es definida como un componente de la cultura inescapable, centralmente importante, es más probable encontrar soporte para la perspectiva de fragmentación. Hasta cierto punto el investigador encuentra, por tanto, lo que está buscando" FROST, MOORE, LOUIS, LUNDBERG Y MARTIN (1991; pág.159)

Para finalizar esta aproximación a la cultura y para reflejar la heterogeneidad presente en la literatura, ofrecemos a continuación un conjunto de definiciones que reflejan diversas posiciones al respecto, tanto en cuanto a cuál es el contenido de la cultura, como en cuanto a cuál es su sujeto, y que consideramos especialmente representativas de diferentes posiciones al respecto:

NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pág.80) definen la cultura como "las creencias y presunciones compartidas por miembros de una organización. Se asume que a pesar de que una empresa pueda tener una cultura dominante, interactúan y coexisten muchas culturas" . A nuestro entender tres elementos destacan en esta definición de la cultura, primero que se trata de creencias y presunciones (su contenido), en segundo lugar que para que formen parte del contenido cultural deben ser compartidas, y por último que el grado en que son compartidos es variable, ya que pueden coexistir diferentes culturas (el sujeto son los diferentes grupos de la organización aunque ello no es totalmente contrario a la existencia de un consenso organizacional).

Para JIMENEZ (1979; pág.112-113) y en el ámbito más amplio de la antropología cultural, "La cultura es conocimiento aprendido (contenido). Son formas y maneras de actuar, de hacer las cosas, de preverlas, de pensarlas, de evaluarlas; formas y maneras de tomar decisiones, de resolver problemas, de encontrar respuesta y solución para las cosas pequeñas y para los grandes problemas y misterios que sólo el hombre se plantea: su origen y destino, la vida y la muerte, la existencia de fuerzas que están más allá del control humano, pero actuando sobre el hombre para bien o para mal (función). Cada sociedad (sujeto) tiene su manera de contemplar y explicarse el universo (su

cosmovisión); tiene su sistema de valores para jerarquizar las opciones que en los momentos críticos debe sopesar para rechazar unas y tomar otras. Todo esto lleva a los miembros de una sociedad a actuar colectivamente y habitualmente de una manera sistemática, no caprichosa, tampoco rígida, sino siempre dentro de unos límites de tolerancia y aceptación por parte de la comunidad, del grupo".

SCHEIN (1985a;pág.25-26) define la esencia de la cultura organizacional como el "modelo de presunciones básicas (contenido¹¹) - inventadas, descubiertas o desarrolladas (configuración) por un grupo dado (sujeto¹²) al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna (función)- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas (configuración) y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros (dimensión histórica) como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas soluciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia".

La definición de SCHEIN (1985a) se detiene además de forma específica, en la reflexión sobre el contenido de la cultura. Plantea una visión multinivel del contenido de la cultura. Los niveles de cultura que plantea son:

- Nivel 1 Producciones: el nivel más visible de la cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por el entorno físico y social. Para SCHEIN (1985a) aunque resulta fácil la observación de dichos artefactos, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejen.

- Nivel 2 Valores: en cierto sentido todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando los valores son aceptados van convirtiéndose

¹¹ Las anotaciones en los paréntesis son nuestras.

¹²Nótese que en cuanto al sujeto, la definición de SCHEIN (1985a) no es incompatible con una perspectiva de diferenciación. Como señalan MARTIN (1992); FROST ET AL (1991) no se deben clasificar a los autores en una de las tres perspectivas definidas anteriormente en este epígrafe sino que son estudios concretos de cada uno de los autores los que resultarían clasificables.

gradualmente en creencias y presunciones, para quedar así mismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas.

- Nivel 3 Presunciones subyacentes básicas: las presunciones básicas han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho si una presunción básica se encuentra fuertemente arraigada en el grupo, sus miembros consideraran inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Para SCHEIN (1985a) las presunciones subyacentes básicas son la esencia de la cultura.

KILMAN, SAXTON Y SERPA (1985) también defienden un concepto multinivel de la cultura en el que cabría diferenciar entre:

-normas de comportamiento: ocurren en un nivel superficial, en el que la cultura es discutible y alterable; aun así, cualquier cambio en este nivel es difícil de sostener. Pueden modificarse a través de intervenciones de arriba hacia abajo.

-presunciones ocultas: suponen un cierto nivel inconsciente. Son más difíciles y consumen mayor tiempo en su cambio. Implican para ello trabajo en grupo que permita que las presunciones se hagan discutibles.

-naturaleza humana: son difíciles de direccionar y ayudan a explicar la resistencia al cambio.

Para VAN MAANEN Y BARLEY (1985;pág.33) la cultura puede ser entendida como "un conjunto de soluciones inventadas (configuración) por un grupo de personas (sujeto) para enfrentarse a problemas específicos (función) planteados por las situaciones a las que se enfrentan en común" y siguen más adelante¹³ "sólo cuando los miembros de un grupo asignan significados (contenido) similares a las facetas de su situación pueden inventarse colectividades, a través de la interacción, respuestas únicas a problemas que más tarde toman adornos de reglas rituales y valores". Por tanto, en este caso, el contenido de la cultura haría referencia a su nivel más profundo y el sujeto

¹³ VAN MAANEN Y BARLEY (1985; pag.34)

de la cultura sería un grupo y en ese sentido se admiten la existencia de subculturas.

SETHIA Y VON GLINOW (1985; pág.403) consideran que la "cultura es el patrón o modelo compartido y relativamente permanente de valores básicos, creencias y presunciones(contenido) en una organización (sujeto)".

KILMAN, SAXTON Y SERPA (1985b; pág.422) "la cultura es la energía social que conduce -o falla en conducir (función) - la organización (sujeto)"

BARLEY (1983; pág.394) define la cultura como "un sistema de significados (contenido) contextualmente generados (sujeto)"

MARTIN (1992; pág.3) define la cultura de la siguiente forma: "Cuando los individuos entran en contacto con las organizaciones, entran en contacto con normas sobre el vestir, historias que la gente cuenta sobre lo que ocurre, las reglas formales de la organización, sus códigos informales de comportamiento, rituales, tareas, sistemas de pago, jerga, y bromas sólo entendibles por los de dentro, etc. Estos elementos son algunas de las manifestaciones de la cultura organizacional. Cuando los miembros culturales interpretan el significado de estas manifestaciones, sus percepciones, memorias, creencias, experiencias y valores variarán, por lo que las interpretaciones - incluso del mismo fenómeno- diferirán. Los patrones de configuración de esas interpretaciones, y las formas en que son representados (contenido), constituyen la cultura. La palabra patrones como la palabra culturas en el título del libro, son en plural".

Como puede observarse estas definiciones de cultura ofrecen distintos contenidos de la misma. La delimitación sobre el contenido de la cultura como ya hemos puesto de manifiesto, no es baladí; en la medida que aceptemos que el contenido de la cultura hace referencia a aspectos más superficiales, las posibilidades de conocimiento, auditoría, dirección y cambio cultural serán mayores. Estarían aquí todos aquellos que plantean que el contenido de la cultura son los ritos, reglas, normas, sagas, leyendas,

historias....; por el contrario, si consideramos que el contenido de la cultura son los significados compartidos, las presunciones subyacentes, las posibilidades tanto de acercamiento a la cultura, como de cambio cultural, se reducen notablemente. Desde este punto de vista, el contenido de la cultura serían los significados compartidos, sus consecuencias, un comportamiento determinado.

Vistas las diversas acepciones que recoge el término de la cultura corporativa pasamos a analizar las características de la cultura. La delimitación de las mismas nos permite adentrarnos un poco más en la naturaleza de este concepto.

4.2.2 Características de la cultura

HOFSTEDDE, NEUIJEN, DAVAL Y SANDERS (1990;pág.286) consideran que aunque no existe consenso sobre la definición de la cultura, "muchos autores estarán de acuerdo con las siguientes características del constructo de la cultura corporativa/organizacional: es (1) holística, (2) determinada históricamente, (3) conexas a conceptos antropológicos, (4)socialmente construida, (5)suave¹⁴ y (6) difícil de cambiar".

JIMENEZ (1979) plantea las siguientes características de la cultura que sirven para definir su naturaleza. Las características de la cultura serían: la cultura es aprendida, es simbólica, es funcional, normativa y dinámica. Pasamos a analizar brevemente cada una de estas características:

La primera característica de la cultura es que ésta se *aprende*. Todo "lo que es cultura- lengua, religión, sistema de valores, gustos y costumbres, formas de organización social, política o económica es resultado del aprendizaje que comenzamos desde el momento de nacer" JIMENEZ (1979; pág.127). Como veremos posteriormente resulta necesario realizar un análisis de las vías de aprendizaje de la cultura, para posteriormente poder introducir el cambio cultural. Sólo si sabemos como nace y se

¹⁴El término utilizado en inglés es "soft".

adquiere una cultura, podremos pretender, si es factible, dirigirla o cambiarla.

También VAN MAANEN Y BARLEY (1985) plantean que una de las características de la cultura es que ésta se enseña.

La cultura es también esencialmente *simbólica*. Así JIMENEZ(1979; pág.128) plantea: "Si la cultura, hemos dicho una y otra vez es el atributo que nos hace hombres, la lengua es el aspecto de la cultura más netamente humano, precisamente por su esencial valor simbólico. La capacidad de crear símbolos y comunicarse con ellos es, en última instancia, la más humana de las características de nuestra especie;"

La cultura es *funcional*: " La cultura es la creadora en el hombre de nuevas posibilidades y de nuevos problemas y ha de ser, también, la que proporcione respuestas adecuadas que permitan al hombre vivir con un mínimo de apoyo físico y psíquico". JIMENEZ (1979; pág.130). No nos detenemos en el análisis de esta característica pues en el siguiente epígrafe analizaremos las funciones que según la literatura cumple la cultura.

La cultura es *normativa*: "el orden social requiere no solamente soluciones a problemas materiales o respuestas a los grandes misterios de la vida, sino también normas o principios que hagan posible la convivencia de los individuos y el funcionamiento de las instituciones" JIMENEZ (1979; pág.130).

Por último decir que la cultura es *dinámica*; "en tanto que las circunstancias que rodean al hombre cambian, la cultura debe poseer la capacidad de cambio para mantener su funcionalidad, su capacidad adaptativa" JIMENEZ (1979; pág.133) o dicho en términos de VAN MAANEN Y BARLEY (1985) una de las características de la cultura es que esta evoluciona.

Todas estas características han sido puestas de manifiesto por la literatura con mayor o menor énfasis según el caso. El que las culturas evolucionan y cambian es aceptado, de forma, digamos unánime; en lo que no existe dicho acuerdo es en si dicha

evolución puede ser direccionada o manejada. El carácter simbólico de la cultura ha sido ampliamente desarrollado y por ello diversos autores presentan que la forma de acceso a la cultura es a través de esa indagación simbólica, bien sea a través de la semiótica BARLEY (1983), la comunicación SCHALL (1983),.... Por último un detenimiento especial merece el carácter normativo y funcional de la cultura. Ambas características explican, a nuestro entender, y como veremos posteriormente, el auge que ha tenido la realidad cultural de las organizaciones. Es decir, el hecho de que la cultura cumpla funciones importantes para el funcionamiento de las organizaciones y de sus miembros, unido a su carácter normativo y por tanto de posible vía de control del comportamiento, la ha convertido, en diversos ámbitos, en la "nueva herramienta" de la dirección de empresas.

4.2.3 Las funciones de la cultura

El tema de la función de la cultura es importante, ya que es desde su delimitación desde donde la cultura adquiere importancia para las organizaciones. De hecho, la cultura empresarial se convierte en un tema de moda, cuando diversos autores plantean que determinadas culturas explican el éxito empresarial. PETERS Y WATERMAN (1984), DEAL Y KENNEDY (1982).

Pasamos pues a realizar un breve análisis de las funciones de la cultura aunque posteriormente dedicaremos un epígrafe a la relación entre la cultura y la performance empresarial.

El concepto de cultura para VAN MAANEN Y BARLEY (1985; pág.31 y 32) implica la consideración de que "el comportamiento humano es parcialmente prescrito por una forma de vida colectivamente creada y sostenida, que no puede estar basada en la personalidad, porque es compartida por diferentes individuos.... La cultura apunta hacia un análisis que media entre los modelos deterministas y voluntaristas del comportamiento en la organización". Es decir, no todo el comportamiento puede ser explicado por la voluntad del individuo, por su personalidad...., ni tampoco por la

estructura en la que el individuo se desenvuelve. De otra forma, si la cultura es normativa en el sentido de que señala el "deber ser" de los individuos que pertenecen a la misma, condiciona los comportamientos considerados como válidos dentro de ella. Por tanto, la cultura es importante pues condiciona el comportamiento de los miembros de la organización. Como señala PFEFFER (1993) la cultura es junto la jerarquía y el poder, una de las vías de hacer las cosas en las organizaciones; es decir es una de las formas que existen en la organización para que los objetivos se conviertan en realidades. En ese mismo sentido, KILMANN (1985;pág.352) considera que "la cultura provee de significado, dirección y movilización - es la energía social que mueve a la corporación a la acción".

Creemos que este aspecto merece ser destacado y puntualizado en toda su importancia. La cultura, afecta al funcionamiento de la organización, porque condiciona el comportamiento de sus miembros; ahora bien, con ello no queremos decir, ni que sea el "determinante" del comportamiento, ni que podamos dirigir ese comportamiento. Ambas puntualizaciones son a nuestro entender relevantes, para poder hablar luego de los problemas culturales en cualquier contexto empresarial y además, son objeto de confrontación en la literatura como veremos más adelante.

La literatura ha profundizado en esa relación entre cultura y organización, tratando de destacar en qué aspectos o temas se condiciona el comportamiento. Uno de los que más relieve ha merecido ha sido la relación entre la cultura y la recepción, interpretación o valoración de la información. Consecuentemente la cultura ha sido planteada como uno de los elementos que lógicamente repercute en la toma de decisiones empresariales. De esta relación se deriva la importancia o el impacto de la cultura sobre la estrategia. Dicho impacto sobre la estrategia ha sido puesto de manifiesto por diversos autores. LORSCH (1985); SAPIENZA (1985); SCHEIN (1985a).

Así lo entiende SAPIENZA (1985) al plantear que las creencias de la organización hacen que ésta, tenga en cuenta determinadas realidades y otras sin embargo, no se vean o no se tomen en consideración o como señalan FROST y KREFTING (1985; pág.155) "mediante la provisión de marcos de referencia para la resolución de problemas y la

interpretación de los hechos cotidianos, la cultura reduce el número de variables con las que el individuo debe trabajar a niveles más consistentes con las capacidades de procesar información de los seres humanos". Para LORSCH (1985) esto puede generar un elemento negativo que es la miopía estratégica y que consiste en la dificultad de llevar a cabo cambios estratégicos, pues los cambios en el entorno se ven a través del prisma de las creencias de la organización e incluso cuando se detectan, se responde a ellos a través de ese mismo prisma que resultó válido en el pasado.

También establece esta relación GARMENDIA (1990; pág.41) al definir las siguientes funciones de la cultura: "(1) la cultura da apoyo o legitima la estructura de poder (y por tanto de la toma de decisiones) (2) da información o reduce la incertidumbre; en ese sentido una cultura fuerte puede tener un gran valor estratégico en la gestión de la "racionalidad limitada"

Introduce de esta forma una segunda función de la cultura altamente relacionada con la anterior. Es decir, si por un lado la cultura condiciona los comportamientos que son válidos para o en un grupo, por otro lado esa misma función, le hace cumplir un papel de reductora de ambigüedades o incertidumbres.

En esta línea HARRISON (1972) considera que las funciones más obvias que una cultura organizacional realiza son:

- especificar los objetivos y valores a través de los cuales se dirige a la organización y por los cuales se mide su éxito y valor.
- prescribir las relaciones apropiadas entre los individuos de una organización
- indicar cómo se controlará el comportamiento, y qué tipos de control son legítimos o ilegítimos.
- representar qué cualidades y características de los miembros de una organización serán valoradas o rechazadas, y cómo estos serán premiados o penalizados.
- mostrar a los miembros cómo deben tratarse unos a otros -competitivamente o colaborativamente, honestamente o deshonestamente, cercanos o distantes.
- establecer métodos adecuados para negociar con el entorno, explotación agresiva, negociación responsable, exploración proactiva.

Es decir la cultura reduce las ambigüedades o incertidumbres debido a su

carácter normativo, al mostrar cuál es el comportamiento apropiado, el "deber ser" real en esa organización.

Nótese que esta capacidad de la cultura de reducir ambigüedad es lógica desde una perspectiva de integración, en la cual los diferentes elementos de la cultura son consistentes entre sí, generando, un todo homogéneo; sin embargo, desde una perspectiva de fragmentación cuyo énfasis está justamente en la ambigüedad de la cultura, esta capacidad de ser reductora de incertidumbres es menos visible. A nuestro entender la coherencia entre todos los elementos de la organización y, en concreto, entre todas las manifestaciones y contenidos de la cultura es prácticamente imposible. Es decir, la perspectiva de integración hace énfasis en la consistencia entre los diferentes elementos de la cultura y sin embargo, la realidad nos muestra que el comportamiento humano es en muchas ocasiones poco coherente o consistente; es decir, que esa coherencia entre lo que uno piensa que debe ser y lo que uno muestra que es, el como cada persona actúa, suelen encontrar una distancia importante en la realidad. Es por ello, que dudamos de la consistencia fundamental defendida por la perspectiva de integración. Dicha coherencia es un deseo para muchos, pero difícilmente una realidad plena. Lo que probablemente exista sean niveles mayores o menores de consistencia y por tanto culturas que reduzcan más o menos la ambigüedad.

Uno de los autores que más extensamente ha tratado el tema de las funciones de la cultura ha sido SCHEIN; SCHEIN (1985a) plantea las siguientes funciones que desarrolla la cultura. Ésta resuelve los problemas básicos del grupo respecto a:

- su supervivencia y adaptación al medio que le rodea
- la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

SCHEIN (1985b) considera que la cultura afecta entre otros a (1) las opciones estratégicas que son concebibles para una organización, (2) impide la implementación de estrategias que son contrarias a presunciones culturales fuertes. Para el autor la cultura "ayuda a la resolución de los problemas a los que se enfrenta un grupo y estos problemas son de dos tipos:

-de supervivencia externa: implican el desarrollo de (1) un sentido de misión propio, una razón de ser, (2) algún objetivo concreto que generalmente se deriva de la misión, (3) algunos recursos/medios para obtener los objetivos a través del desarrollo de estructuras organizativas apropiadas y procesos de toma de decisión (4) algunos medios de monitorización del progreso a través del desarrollo de sistemas de información y control (5) algún medio de reparar estructuras y procesos si no cumplen los objetivos.

-en orden a su funcionamiento el grupo debe tener: (1) un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas (2) alguna forma de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros, (3) alguna forma de distribuir la autoridad, poder, status,... y otros recursos (4) algunas normas para manejar las relaciones interpersonales e intimidad creando lo que se llama el clima o estilo de la empresa (5) criterios para dispensar los premios y castigos (6) alguna forma de hacer frente a los hechos no manejables, impredecibles y stresantes. Generalmente resuelto por el desarrollo de ideologías , religiones, supersticiones " SCHEIN (1985b; pág.20)

No podemos terminar este epígrafe destinado a las funciones de la cultura sin introducir la función de la cultura como herramienta para el control corporativo. Es decir, si la cultura afecta al comportamiento de la organización implica, que si conseguimos manejar la cultura, estaremos definiendo los comportamientos de los miembros de la empresa. Desde esta premisa y para determinados autores, la cultura corporativa se ha convertido en una nueva forma de control corporativo. Si el taylorismo intentaba controlar el comportamiento de forma directa, la cultura ha aparecido como el nuevo paradigma, a través del cual, lo que se trata es de controlar las creencias, normas o valores, que rigen ese comportamiento. Desde esta perspectiva la cultura directiva se convierte en un reduccionismo del concepto de cultura, en una nueva forma de control, en la que el deber ser, plasmado en una cultura de empresa o de grupo, se convierte en la forma adecuada de creer de los diversos miembros de la empresa o grupo. Todo comportamiento que no se rige por dichas formas debe ser modificado o eliminado. Como señala WILMOTT (1993; pág.523) "lo que es nuevo en el

culturismo corporativo es la *sistematización y legitimación* de un modo de control que pretende intencionadamente configurar y regular el conocimiento práctico y, discutiblemente, los esfuerzos inconscientes de los empleados. En la instalación de los programas de cultura corporativa/HRM/TQM¹⁵ cualquier oportunidad concebible se utiliza para imprimir los valores centrales de la organización en sus empleados (cuidadosamente seleccionados). En la medida en que tenga éxito en su misión, la cultura corporativa se convierte en un medio de totalitarismo naciente" y continua más adelante "como el mercado, que permite creer a los que venden su trabajo en su libertad, la cultura corporativa invita a los empleados a entender que la identificación con sus valores, asegura su autonomía. Este es el seductor pensamiento de doble filo de la cultura corporativa: la simultánea afirmación y negación de las condiciones de autonomía. En el culturismo corporativo el respeto por el individuo se equipara con la complacencia con los valores de la cultura corporativa. Desafiar los valores encerrados en este "respeto" es "un crimen contra la cultura" WILLMOTT (1993; pág.526) . Aunque consideramos que esta afirmación no es aplicable a toda la literatura tanto teórica como empírica sobre cultura corporativa, si que creemos que esta creencia de control como principal función y finalidad de la cultura corporativa, se encuentra detrás del gran avance y difusión que el término cultura ha tenido en el entorno empresarial. Más aun, creemos que en cierta medida estas afirmaciones recogen la desvirtuación que se ha producido del término cultura, al convertirse en la mente de muchos, en una nueva herramienta, no ya de control del comportamiento, si no más aun de control de los valores, creencias y presunciones que lo guían.

4.2.4 Los tipos de cultura organizacional

La razón para tratar el tema de las clasificaciones de culturas es doble. En primer lugar no todas las culturas cumplen las funciones arriba expuestas de igual modo; es decir, no todas las culturas, en todos los contextos, son eficientes en el

¹⁵HRM: Dirección de Recursos Humanos
TQM: Dirección de la Calidad Total

cumplimiento de sus funciones. En segundo lugar y directamente relacionado con la integración de diferentes culturas en los procesos de fusión y adquisición está el tema de la compatibilidad cultural; para abordar dicha compatibilidad resulta necesario poder delimitar qué rasgos diferencian o permiten clasificar una cultura.

La literatura ha utilizado diversos criterios de clasificación de la cultura organizacional. Nos detendremos en las clasificaciones que a nuestro entender han tenido un mayor impacto en la literatura, así como en aquellas que ofrecen una mayor utilidad para los fines del presente trabajo:

Una de las clasificaciones más utilizadas es la de HARRISON (1972) que delimita los siguientes tipos de cultura:

-orientación al poder intenta dominar su entorno y eliminar toda oposición. No desea estar sometida a ninguna ley o poder externo, y dentro de la organización aquellos que son poderosos tratan de mantener todo el control sobre sus subordinados. Es una organización competitiva que defiende su territorio. Incluso incrementa su control a costa de otros.

-orientación hacia el rol: aspira a ser tan racional y ordenada como sea posible. Hay una preocupación importante por la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. Es útil verla en parte como una reacción a la orientación anterior. La competencia y el conflicto son sustituidos o regulados por acuerdos, reglas y procedimientos. Los derechos y privilegios son cuidadosamente fijados. Aunque existe un énfasis importante en la jerarquía y status son moderadas por el compromiso hacia la legitimidad y legalidad. Es una organización pronosticable en su comportamiento y la estabilidad y respetabilidad son frecuentemente tan valoradas como la competencia. La respuesta correcta suele ser más valorada que la efectiva. El sistema es lentamente cambiante y adaptable.

Sobre todo existe en negocios que controlan sus mercados o que están muy regulados legalmente. La impersonalidad, racionalidad y adherimiento a los procedimientos de muchos bancos, compañías de seguros, empresas públicas

y organizaciones de trabajo social presentan este prototipo. Deja al cliente, usuario o público con poca alternativa para negociar con la organización.

-orientación a la tarea: en este caso la obtención del objetivo principal es el mayor valor. Lo importante es que la estructura, funciones y actividades son valoradas todas en términos de su contribución al objetivo principal. No se permite que nada se interponga en la obtención de la tarea. No hay ningún compromiso hacia la autoridad, respetabilidad.... La autoridad es considerada legítima, únicamente, si está basada en el conocimiento apropiado y la competencia. No está legitimada si se basa sólo en el poder o en la posición. El énfasis se sitúa en organizaciones flexibles y adaptables que respondan a las condiciones cambiantes. Suelen ser organizaciones pequeñas cuyos miembros tienen valores, tareas u objetivos compartidos, suelen tender a las dos orientaciones anteriores por conflictos internos y stress externo.

-orientación a la persona: existe principalmente para servir a sus miembros. Así como normalmente las organizaciones miden a sus miembros como instrumentos, en el caso de la orientación a las personas los miembros evalúan a la organización como un instrumento. La autoridad en su sentido tradicional es desechada y se prefiere la toma de decisiones con métodos de consenso. Ejemplos son los pequeños grupos de profesionales.

HARRISON (1972) concluye que la ideología ideal debería poseer algo de orientación al poder para negociar inteligentemente con los competidores, algo de orientación al rol, para la estabilidad e integración interna, algo de orientación a la tarea, para una buena resolución de problemas y una rápida adaptación al cambio y suficiente orientación a las personas para contestar a las preguntas de nuevos reclutamientos que se preguntan por qué involucrarse totalmente a no ser que sus necesidades se obtengan.

En los gráficos 4.1 y 4.2 puede observarse las características fundamentales de cada uno de los tipos. Como puede verse a lo largo de la exposición, esta tipología parece centrarse en tipos culturales en función de la industria. Es decir de forma implícita está planteando que cabe esperar mayor diferencia cultural interindustria que

intraindustria. Defiende, en ese sentido, que el contexto en el cual se desenvuelve una organización es un elemento que condiciona los valores que dicha organización considera como válidos; como veremos posteriormente pone menos énfasis en la singularidad de la cultura de cada organización.

HOFSTEDÉ et al (1990) ofrece una clasificación basada en diferencias en términos de prácticas:

- orientadas al proceso versus al resultado
- orientada al empleado versus al puesto
- "parochial"¹⁶ versus profesional: dependiendo de que los empleados deriven su identidad de la organización o del tipo de trabajo que hacen.
- sistemas de comunicación abiertos versus cerrados
- control estrecho versus control amplio, dependiendo del grado de formalización de la estructura interna
- normativa versus pragmática: dependiendo de la medida en que la orientación hacia el consumidor está dirigida por el mercado (pragmática) o la organización percibe su actividad hacia el mundo externo como la implementación de normas inviolables (normativa).

A partir de esta clasificación, CARTWRIGHT Y COOPER (1992) consideran que el tipo de sistema de comunicación y la orientación hacia el empleado o el puesto, se encuentran relacionados con la filosofía de los fundadores y líderes, mientras que el resto de elementos, son el resultado del tipo de actividad de la organización. Por tanto, defiende que parte de los elementos o factores que definen las características de una cultura, se encuentran relacionados con las de sus líderes, mientras que otras provienen del contexto donde la organización desarrolla su trabajo.

¹⁶Con el término parochial se hace referencia a unidades en las que sus miembros derivan su identidad ampliamente de la organización. El extremo contrario sería el profesional en el que la identidad se deriva del tipo de trabajo.

Otra clasificación muy utilizada es la distinción entre culturas fuertes y débiles¹⁷. SCHALL (1983; pág.575) la define de la siguiente forma: "Un grupo se dice que tiene una cultura fuerte en la medida en que sus miembros comparten expectativas basadas en normas, basadas en experiencias en el grupo que son congruentes con sus valores compartidos o sistema ético. Un grupo puede ser identificado como una cultura relativamente fuerte o débil mediante la determinación del número e importancia de las reglas de las que da respuestas congruentes consensuadas, tanto en cuanto que ocurren aquí y en cuanto que son nuestra dimensión ética. Aun más, en la medida en que esas reglas congruentes, son también reglas formales, ganan fuerza adicional a través de su institucionalización" o bien SATHE (1985;pág.236) "tres elementos específicos de la cultura determinan su fuerza:

- densidad: cuántas presunciones compartidas importantes hay.
- extensión: cuán ampliamente son compartidas dichas presunciones
- claridad en el orden: en qué medida es claro que determinadas presunciones son más importantes que otras".

Parece por tanto que las culturas fuertes se caracterizan por el grado en que condicionan el comportamiento y la cantidad de gente que se ve condicionado por el mismo.

Para finalizar resulta necesario definir que se entiende por culturas multiculturales; como señalan NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994) éstas se caracterizan no porque en ellas existan diversas subculturas, sino que se trata de corporaciones con un amplio grado de tolerancia hacia la diversidad. Lo contrario serían las culturas uniculturales.

¹⁷Como veremos en el siguiente epígrafe las culturas fuertes son asociadas por parte de la literatura con culturas eficientes, cosa que no ocurre con las culturas débiles.

Gráfico n° 4.1 - Valores y cualidades estructurales que suponen interés por la gente

	SEGURIDAD FRENTE A LA PERDIDA ECONÓMICA, POLÍTICA Y PSICOLÓGICA	OPORTUNIDADES PARA EL COMPROMISO VOLUNTARIO CON OBJETIVOS VALIOSOS	OPORTUNIDAD DE CRECER Y DESARROLLO PERSONAL INDEPENDIENTE DE LOS OBJETIVOS DE LA ORG
ORIENT. AL PODER	Baja: a merced del autócrata	Baja: excepto si uno esta en posición de fijar objetivos	Baja: excepto si uno esta en posición de fijar objetivos
ORIENT. AL ROL	Alta: seguridad por ley, costumbre y procedimientos	Baja: incluso si, a veces, uno esta en posiciones altas	Baja: Los objetivos de la organización son relativamente rígidos y las actividades están claramente prescritas
ORIENT. A LA TAREA	Moderada: puede existir privación psicológica cuando la contribución de uno es redundante	Alta: una de las mayores bases de la relación individual con la organización	Baja: el individuo no está en la organización si no cubre en algo sus objetivos
ORIENT. A LA PERSONA	Alta: el bienestar del individuo es la mayor preocupación	Alta: pero sólo si el individuo es capaz de generar sus propios objetivos	Alta: los objetivos de la organización son determinados por las necesidades individuales.

Fuente: HARRISON (1972;pág.127)

Gráfico n° 4.2 - Interés de la organización

	RESPUESTA EFECTIVA A ENTORNOS AMENAZANTES	TRABAJA RÁPIDO Y EFECTIVO CON ENTORNOS COMPLEJOS Y CAMBIANTES	INTEGRACIÓN INTERNA Y ESFUERZOS DE COORDINACIÓN INCLUSO A EXPENSAS DE NECESIDADES INDIVIDUALES
ORIENT. AL PODER	Alta: la organización tiende a estar preparada para luchar	Moderada a baja: depende del tamaño. Generalmente problemas de comunicación	Alta: el control efectivo emana de arriba
ORIENT. AL ROL	Moderada o baja: es lenta en movilizarse para enfrentar amenazas mayores	Baja: lenta en cambiar procedimientos. La comunicación rápidamente se ve saturada	Alta: Favorece un sistema de trabajo cuidadosamente planificado
ORIENT. A LA TAREA	Moderada o alta: es lenta en tomar la decisión pero produce respuestas altamente competitivas	Alta: la asignación flexible de recursos y los canales cortos facilitan la adaptación	Moderada: Integrada por objetivo común. Pero la estructura flexible, cambiante dificulta la coordinación
ORIENT. A LA PERSONA	Baja: Es lenta en detectar la amenaza y en movilizarse frente a ella	Alta: Pero errática. La distribución de recursos depende de las necesidades de individuos y sus intereses	Baja: es difícil obtener un objetivo común y las actividades dependen de intereses personales

Fuente: HARRISON (1972;pág.127)

4.3 - CULTURA Y PERFORMANCE

Tal y como señalan KILMAN, SAXTON Y SERPA (1985a) no tendría sentido hablar de cultura organizacional, si ésta no tuviese ningún impacto sobre la performance de la empresa.

De hecho, y como ya hemos puesto de manifiesto, el término cultura organizacional cobra su auge en la literatura organizativa a partir, entre otros, de los estudios de PETERS Y WATERMAN (1984) y DEAL Y KENNEDY (1982) en los que se subraya que determinadas culturas organizativas son "*la base del éxito*" de determinadas empresas y de los estudios sobre determinadas culturas nacionales, fundamentalmente la japonesa, como explicativa del éxito alcanzado por sus corporaciones. Con posterioridad otros autores han indagado en la relación entre cultura y performance, bien a través de las funciones que la cultura cumple en la organización SCHEIN (1985a), bien a través de su conexión con otras variables de la empresa. En este campo cabe destacar el estudio de SCHOLZ (1987).

El estudio de PETERS Y WATERMAN (1984) defiende que son determinadas culturas, las culturas fuertes, las que explican el éxito de las organizaciones; KILMAN, SAXTON Y SERPA (1985a) consideran que no sólo es importante que la cultura sea fuerte, sino que, además, resulta necesario conocer la dirección de la cultura, así como el nivel de amplitud en que es compartida por el grupo, para determinar su grado de impacto sobre la performance y si dicho impacto será positivo o no. SCHALL (1983) también considera que las culturas fuertes no son sinónimo de culturas eficientes, ésto requiere además consistencia interna entre la tarea, los valores personales y relacionales, creencias y reglas, así como la capacidad de adaptarse a las demandas del entorno externo. SCHOLZ (1987) en este mismo sentido, no considera que el objetivo sean las culturas fuertes, sino que considera que el éxito, reside en encontrar el ajuste adecuado entre la estrategia, los sistemas de la empresa, y la cultura. GORDON (1985) también considera que no existe una mejor cultura en sí misma, sino que se trata de un problema de ajuste, aunque en este caso el elemento de ajuste es el entorno de negocios particular a una organización. El planteamiento de GORDON (1985) lleva a deducir que

no existen culturas de éxito, sino que la cultura más apropiada dependerá de las características de la industria y el mercado y la diversidad, tamaño, y posición de mercado de la organización.

Esta misma postura es defendida por SETHIA Y VON GLINOW (1985) al afirmar que no existe una cultura mejor, si no que la mejor cultura depende de las características del mercado en el que la organización actúa.

El enfoque de la necesidad de encaje entre la cultura y elementos externos a la organización tiene otra cara menos positiva. Las culturas "fuertes" condicionan según la literatura en gran medida el comportamiento de "todos" los miembros de la organización, y ello puede mejorar el funcionamiento de la misma en la medida en que la cultura encaje con los elementos externos anteriormente señalados. Ahora bien, ¿Qué pasa cuando dichos elementos se modifican? Parece que en estos casos las culturas "fuertes" se convierten en un problema, pues son más difícilmente adaptables y flexibles. DEAL (1985); TUNSTALL (1985).

Para PETTIGREW (1979) la cultura es generadora, o puede serlo, de compromiso y éste es necesario para el éxito de la organización. Esta generación de compromiso y lealtad con la organización sería la vía por la cual las culturas fuertes mejorarían la performance de la organización.

Parece por tanto que desde estas posturas se defiende que aquellas culturas que están alineadas con los demás elementos de la empresa y con su entorno mejoran la eficiencia de la empresa. Sin embargo también tienen problemas potenciales y es su baja flexibilidad y por tanto capacidad de adaptación al cambio. MARTIN (1985); TUNSTALL (1985).

Encontramos en todas estas posturas un elemento común y que guarda relación con la perspectiva de integración: la coherencia, ajuste o consistencia, entre los diferentes elementos de la cultura y, en su caso, con otros elementos de la organización y con su entorno, explicarían el por qué determinadas culturas estarían relacionadas con una performance mayor. Ahora bien y como señala MARTIN (1992; pág.59) "No todos los estudios de integración proclaman una relación entre la cultura y la efectividad

organizacional, pero aquellos que lo hacen, generalmente se centran en la clarificación cognitiva, el compromiso, o la productividad". Es decir estos estudios defienden que las culturas fuertes reducen la incertidumbre y la ambigüedad, y que la consistencia que las caracteriza facilita una claridad que favorece el compromiso con la organización; además otros autores proclaman que la singularidad de determinadas culturas "fuertes" favorece un sentido de lealtad hacia la organización que de otra manera no existiría. Es decir, en estas organizaciones no sólo los trabajadores tendrán más claro qué es lo que tienen que hacer, qué se espera de ellos, sino que además estarán más comprometidos a hacerlo. Además la pertenencia a algo "único", favorece la lealtad hacia esa organización. Resumiendo "algunos, pero no todos los estudios de integración, proclaman que las culturas caracterizadas por la consistencia, el consenso por toda la organización, y la claridad, llevarán a una mayor efectividad organizacional, como se ha indicado, a través de una mayor claridad cognitiva, compromiso, control, productividad y rentabilidad." MARTIN (1992; pág.61)

Sin embargo y como ya hemos dicho, no todos los estudios proclaman esta relación entre determinadas culturas y eficiencia de la organización. VAN MAANEN Y BARLEY (1985;pág.36) señalan, "No hay culturas mayores o menores, más o menos fuertes, mejores o peores, todo lo que podemos decir es que los entendimientos culturales difieren en aspectos que pueden enumerarse y que esas diferencias llevan a diferentes comportamientos. En términos de forma y función todas las culturas son construidas por vías similares y sirven para fines de dar sentido".

Para WILKINS Y OUCHI (1983) no todas las organizaciones proveen de un marco en el cual se desarrollen culturas, ni el que una organización desarrolle una cultura como forma de gobierno, implica necesariamente eficiencias en la performance. Sólo bajo determinadas condiciones esta relación es posible¹⁸.

Dentro de este área, y más concretamente en el análisis del impacto de la cultura en los resultados de los procesos de fusión y adquisición, los estudios se han incrementado notablemente en los últimos años. Así el impacto de la cultura en los

¹⁸WILKINS Y OUCHI (1983) utilizan el término culturas específicas o culturas densas, mientras que otros autores prefieren el término de culturas fuertes o especializadas para hacer referencia a esa misma realidad.

resultados de estas estrategias de crecimiento externo ha sido puesto de manifiesto entre otros por HASPELAGH Y JEMISON (1991a); JEMISON Y SITKIN (1986a; 1986b).

Sin embargo, pocos son los estudios que contrastan empíricamente la relación entre cultura y performance. En el área concreta de las fusiones y adquisiciones destaca el estudio de CHATERJE, LUBATKIN, SCHWEIGER Y WEBER (1992) que estudian el impacto de las diferentes culturas de los equipos directivos sobre las ganancias de los accionistas en los procesos de fusión y adquisición de empresas relacionadas. Dicho estudio encuentra una relación inversa entre el cambio en el valor de los accionistas de las empresas compradoras y el grado de diferencias percibidas entre los equipos directivos de las empresas combinadas.

4.4 - LA DIRECCIÓN Y EL CAMBIO DE LA CULTURA

Ya debe haber quedado claro que la posibilidad de abordar un cambio cultural depende lógicamente de lo que entendamos como cultura, del paradigma desde el cual se aborda la realidad cultural. Así lo entiende PEIRO (1990;pág.172) cuando señala:

-quienes consideran la cultura como algo que la organización tiene, entienden el cambio como transformación de ese componente organizacional, y de aquellos otros sobre los que la cultura incide.

-quienes conciben la organización como cultura, lo entienden como transformación de la identidad de la propia organización con un alcance mucho más amplio y global.

En el primer caso el cambio cultural es visto como factible y dirigible, aunque con dificultades más o menos amplias según los autores; en el segundo caso la posibilidad de cambio cultural existe, ya que las culturas son dinámicas por definición, ahora bien, lo que no parece es que exista la posibilidad de dirigir el cambio cultural. Para TRICE Y BEYER (1985) quizás se trate de una postura intermedia; es decir los autores plantean que las culturas cambian inevitablemente y es natural que los directivos intenten iniciar y manejar esos cambios; dicho cambio es difícil y gradual.

Creemos especialmente importante la matización que al respecto hacen WILKINS Y OUCHI (1983;pág.479) "las organizaciones poco frecuentemente, si alguna vez, obtienen la profundidad y riqueza de los entendimientos socialmente compartidos característicos de las culturas paradigmáticas estudiadas por los antropólogos. Dado que el aprendizaje de la "cultura" organizacional típicamente ocurre en la etapa adulta y dado que los miembros de las organizaciones contemporáneas raramente viven en "instituciones totales", asumimos que los entendimientos sociales en las organizaciones, en la medida en que existen, no son ni lo profundo, ni lo inmutable, que sugiere la metáfora antropológica".

Otros autores van más allá y se plantean no si es posible o no el cambio cultural, sino si es deseable, e incluso si es ético, la manipulación de la cultura; es decir si se deben o no tratar de dirigir los valores, las creencias o las presunciones que guían el comportamiento de las personas en una organización. WILLMOTT (1993).

Parece, por tanto, que hay consenso sobre que el cambio cultural existe, incluso que existen una serie de fuerzas que pueden provocarlo, ahora bien donde no existe acuerdo es si dicho cambio puede ser iniciado, manejado y controlado por los directivos. LUNDBERG (1985)

Como en cualquier proceso de cambio de cualquier tipo, antes de iniciar el mismo resulta necesario poder diagnosticar correctamente dónde estamos y hacia dónde queremos ir; es decir, parece evidente que hay que ser capaz de realizar un diagnóstico cultural que permita delimitar de dónde partimos, para podernos plantear correctamente dónde queremos llegar y cómo podemos hacerlo. Así diversos autores al plantearse el cambio cultural diferencian dos fases, una primera que recogería el diagnóstico cultural y otra de cambio propiamente dicho SETHIA Y VON GLINOW (1985).

El resto del epígrafe lo dedicaremos a abordar dichos aspectos.

4.4.1 El análisis de una cultura corporativa

Lógicamente cualquier cambio o dirección de la cultura parte de la premisa de que la cultura existente puede ser conocida, auditada o medida, pues sino carecería de sentido cualquier intervención cultural. Como ya hemos puesto de relieve en el primer epígrafe, la dificultad de conocer la cultura dependerá, de hecho, del concepto de cultura con el que trabajemos.

Y decimos la dificultad, porque entendemos que en ambos casos - sean las organizaciones culturas o tengan culturas- el acercamiento a la realidad cultural es posible aunque la metodología que apliquemos en cada caso sea distinta.

Así los análisis culturales difieren no sólo en cuanto a la forma de acceso a la cultura, sino también en cuanto al grupo objeto de estudio.

En el primer caso, entendemos que aunque la metodología presente en la literatura es variada, los métodos etnográficos parecen encajar de forma particularmente válida con el objeto de estudio. Obviamente ello implica que cualquier diagnóstico cultural va a suponer una amplia participación y consumo de tiempo por parte del investigador implicado. Es verdad que otros métodos, más rápidos y estructurados, como la encuesta, pueden servir de apoyo, pero nosotros entendemos que no pueden ser la base de un diagnóstico cultural. El elemento a través del cual se accede en los diversos estudios a la cultura es variado; así encontramos en la literatura, el estudio de la cultura a través de los dramas sociales PETTGREW (1983), a través de los signos y por tanto estudios semióticos BARLEY (1983), el estudio de la cultura a través de los tabús MITROFF Y KILMANN (1985)....

En el segundo caso, es decir en lo que hace referencia al grupo utilizado para el acceso a la cultura corporativa, distintos autores defienden que el conocimiento de la cultura directiva es suficiente para llevar a cabo el diagnóstico cultural, fundamentalmente por el peso específico que la dirección tiene sobre el desarrollo de la cultura. Aunque nosotros no negamos dicha influencia, entendemos que la reducción del análisis cultural al análisis de la cultura directiva debe, en su caso, estar debidamente justificado, bien porque se trate de uno de los casos en los que cabe hablar de cultura única de la organización, o bien porque el interés real sea la cultura de la dirección y no la cultura de la organización.

Antes de adentrarnos en las técnicas de cambio cultural pasamos a abordar algunos de los estudios existentes de diagnóstico cultural. Dos elementos parecen conectados con el diagnóstico cultural. Por un lado, aquellos que proclaman la singularidad de las culturas, otorgan al fundador y líderes principales, un papel predominante en la configuración de dicha cultura; por tanto, a través de ellos, estaría la mejor forma de adentrarse en el estudio y análisis de una cultura. Por otro lado, aquellos que aún admitiendo que existen rasgos únicos de cada cultura, consideran que el contexto en que ésta desarrolla su actividad, tiene un papel fundamental a la hora de determinar la configuración de la cultura. Se defendería por tanto, en este caso, que en el análisis y diagnóstico cultural, resulta necesario el estudio del contexto en el que ésta se desenvuelve. Ello no significa renunciar al carácter singular de la cultura, ahora

bien "lo que sería único y "organizacional", entonces, es la forma en que una mezcla particular de culturas se combinan e interactúan dentro de las fronteras de la organización" MARTIN (1992; pág.111)

El estudio de HOFSTEDE, NEUIJEN, DAVAL Y SANDERS (1990) intenta determinar si puede medirse la cultura de los miembros de una organización y en caso de que la respuesta a esta primera hipótesis sea positiva, qué dimensiones pueden ser utilizadas para esa medición y por último qué factores explican los rasgos culturales. Es decir, los rasgos culturales de una organización se deben a diferencias nacionales, industriales, ocupacionales, o a características únicas de cada organización.

Del estudio se deduce que las culturas pueden ser medidas y que existen seis dimensiones que parecen reflejar dicha medición. Las dimensiones serían: (1) orientación al proceso versus orientación al resultado, (2) orientada al empleado versus orientada al trabajo, (3) parrochial¹⁹ versus profesional (4) sistema abierto versus sistema cerrado, (5) control laxo versus alto control, (6) normativa versus pragmática. Así mismo señalan "Nuestra tercera hipótesis fue confirmada también: las culturas organizacionales reflejan nacionalidades, demografía de empleados y directivos, industria y mercado; están relacionados a la estructura de la organización y a las vías de control; pero todo ello deja lugar para elementos únicos e idiosincráticos" HOFSTEDE, NEUIJEN, DAVAL Y SANDERS (1990; pág.311).

El estudio de CHATMAN Y JEHN (1994), confirma parte de los resultados anteriores. Consideran que las culturas organizacionales en y entre industrias, pueden caracterizarse por siete dimensiones: innovación, estabilidad, respeto por las personas, orientación al resultado, orientación al detalle, orientación al equipo, y agresividad. Estas dimensiones, como puede observarse, son similares a las del estudio de HOFSTEDE, NEUIJEN, DAVAL Y SANDERS (1990). Obtienen que las diferencias culturales son mayores entre industrias, que entre organizaciones dentro de una misma industria; concluyen que "Nuestros resultados ofrecen algún soporte empírico hacia las similitudes entre las culturas de empresas en la misma industria y para una relación entre la cultura

¹⁹El término parrochial ha sido definido en la nota a pie de página número 16.

y las características de la industria, conceptualizadas aquí en términos de tecnología y de tasas de crecimiento" CHATMAN Y JEHN (1994; pág.543). Por tanto, y como en el estudio anterior, consideran que el contexto industrial debería ser tomado en cuenta a la hora de llevar a cabo cualquier estudio sobre cultura organizacional. Estos estudios, aunque no la niegan, si que matizan en cierta medida la "singularidad" de la cultura corporativa. Es decir, determinados rasgos culturales no son propios de una organización y singulares de la misma, sino que son comunes a un conjunto de organizaciones que trabajan en un mismo entorno. La "paradoja de la singularidad " de la cultura es claramente expuesta por MARTIN, FELDMAN, HATCH Y SITKIN (1983); pág.439) que plantean que "la llamada a la singularidad de la cultura se expresa a través de manifestaciones culturales que no son de hecho singulares" y lo demuestran a través del estudio de una de esas manifestaciones culturales, las historias de una organización. Describen una serie de historias, que marcando el carácter único o singular de la organización, se encuentran repetidas en diversas organizaciones.

GORDON (1985;pág.106) propone las siguientes dimensiones:

- claridad de la dirección: la extensión en que la compañía enfatiza la creación de objetivos claros y planes para obtenerlos.
- alcance organizacional: grado en que la compañía fija objetivos arriesgados y se aproxima innovativamente su negocio.
- integración: grado en que las unidades son animadas a operar de una forma coordinada. Es un indicador de interdependencia organizacional.
- contacto de la alta dirección: grado en que los empleados tienen una comunicación clara y apoyo de los directivos superiores. Es un indicador de la interdependencia vertical.
- fomento de la iniciativa individual: medida en que se enfatiza la libertad de actuación, innovación y toma de riesgo.
- resolución de conflicto: grado en que se fomenta que los empleados aireen abiertamente los conflictos y críticas
- énfasis en performance: nivel en que la organización demanda a los empleados esperando altos niveles de performance de los mismos, y llevando una

valoración personal de sus resultados.

-orientación a la acción: medida en que se enfatiza la oportunidad con que se toman las decisiones, un sentido de urgencia para que las cosas estén hechas y el interés en los cambios en el mundo.

-compensación: grado en que los empleados perciben a la compañía pagando justa y competitivamente así como relacionando el pago con la performance.

-desarrollo de recursos humanos: grado en que la compañía provee de oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados en la compañía.

GORDON (1985) considera que las diferentes industrias han desarrollado diferentes patrones culturales para ajustarse a las demandas de sus negocios. Por tanto, defiende que cabe esperar menos diferencias intraindustriales que interindustriales.

Diferentes autores defienden por tanto que se puede hablar de rasgos culturales de cada una de las industrias. Ello tiene una lógica deducida de las definiciones que hemos dado de la cultura; es decir, si la cultura ayuda a resolver los problemas de integración interna y adaptación externa, parece lógico que éstos sean más similares dentro de una industria que fuera de la misma.

Pero para poder abordar el cambio cultural no sólo parece necesario poder conocer el punto de partida, es decir la cultura corporativa; resulta necesario abordar los mecanismos a través de los cuales la cultura se forma, se enseña y se aprende para poder delimitar como cambiarla.

Así SCHEIN (1985b) considera que para poder abordar el cambio cultural resulta necesario conocer primero cómo se forma y se aprende la cultura. Considera que la cultura es aprendida esencialmente a través de dos mecanismos interactivos:

-mediante la reducción de ansiedad y pena, modelo del trauma social. El grupo busca formas de reducir su ansiedad o de evitar situaciones dolorosas; una vez encontradas el grupo aplica las soluciones para evitar la situación. Se trata de un aprendizaje altamente estable.

-refuerzo y recompensa positivos, modelo del éxito; este mecanismo es distinto, ya que se repiten aquellos comportamientos que funcionan y por tanto existe una comprobación continua del entorno.

4.4.2 El inicio del cambio: cambio cultural y situaciones de crisis o de transición.

Frente a aquellos que defienden que el cambio cultural es posible sin más, o aquellos que por el contrario consideran que si bien las culturas evolucionan, dicha evolución no es manejable o dirigible, otros autores consideran que lo más probable es que el cambio cultural dirigido sólo sea posible bajo determinadas circunstancias, por ejemplo, en tiempos de transición o crisis, o de cambios importantes en el ciclo de vida de la empresa. MARTIN, SITKIN Y BOEHN (1985); SCHEIN (1985a); SIEHL (1985).

Es decir, una gran parte de autores parece coincidir en que debe existir algún elemento, hecho o situación que desencadene la necesidad del cambio cultural. Por ejemplo DYER (1985) presenta un modelo denominado "Ciclo de evolución cultural" que recoge las condiciones bajo las cuales el cambio cultural puede tener lugar. Como en los casos anteriores, resulta necesario que se produzca una "crisis" que ponga en cuestión las habilidades y prácticas del liderazgo así como las manifestaciones culturales.

SIEHL (1985) también defiende que el cambio cultural no debe ser planteado en general, sino que en determinados momentos, denominados tiempos de transición, se crean condiciones bajo las cuales la cultura puede ser manejada. Es decir, en un período de transición se crean las condiciones para que la descongelación se produzca y sea posible manejar la cultura para luego recongelarla. Es un momento en el que si los empleados no están satisfechos, o la empresa no está teniendo éxito, se está más receptivo a cualquier intento de cambio cultural.

Queremos resaltar que SIEHL (1985), así como NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988), defienden que el cambio será mucho más difícil cuando no sea deseado por los empleados; es decir, la dificultad del cambio cultural parece guardar una estrecha relación con la valoración que los empleados tiene de su propia cultura.

LUNDBERG (1985) presenta un conjunto de elementos externos e internos que hacen posible o permiten el cambio cultural. Estas situaciones que facilitan o pueden provocar el inicio del cambio cultural son las siguientes:

-condiciones externas posibilitadoras: que serían el grado de amenaza del entorno y el grado de congruencia entre el dominio y la organización.

-condiciones internas posibilitadoras: existencia de un superavit de recursos, disponibilidad del sistema, un nivel mínimo de interdependencia organizacional, existencia de directivos con liderazgo y poder.

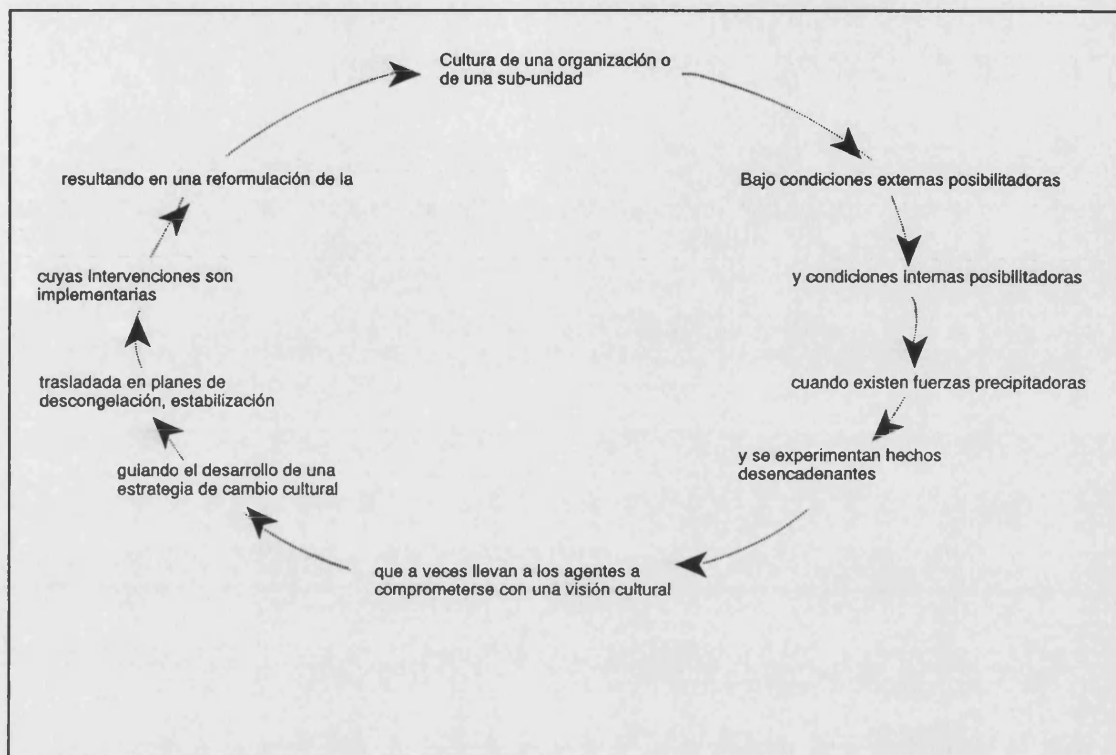
-presiones precipitadoras: demandas atípicas de performance, presiones de grupos de interés, cambios en la dimensión de la empresa (crecimiento o decrecimiento de la organización), y por último crisis percibidas o reales asociadas con la incertidumbre ambiental.

-hechos desencadenadores: básicamente pueden encontrarse cinco clases de hechos de este tipo: oportunidades o calamidades del entorno, revoluciones internas o externas y crisis directivas²⁰.

Estos hechos o situaciones son posibilitadores del cambio cultural, entendido éste como un proceso de aprendizaje organizacional, si son capaces de generar la sorpresa en la organización y a inquirir sobre nuevas variables que hay que introducir para poder enfrentarse a estas situaciones y que pueden llevar a un cambio en la cultura de la organización. Dicho proceso puede observarse en el siguiente gráfico:

²⁰Dichos hechos desencadenadores coincidirían, a nuestro entender, con el concepto de crisis o momentos de transición que hemos comentado anteriormente.

Gráfico nº 4.3 - El ciclo de cambio cultural



Fuente: LUNDBERG (1985;pág.182)

Cuando existen los tres bloques de condiciones antes expuestos, es necesario que se produzca alguno de los hechos desencadenantes capaces de producir la sorpresa que permita un replanteamiento de la visión cultural. Entonces el proceso de cambio puede comenzar.

De hecho en gran parte de los estudios de casos hay un factor en común y es que los cambios de cultura se ven precedidos por situaciones de crisis de la organización; es decir, las empresas planifican el cambio cultural y parecen enfrentarse a él con éxito, cuando "las soluciones desarrolladas para enfrentarse a los problemas de adaptación externa o interna" ya no funcionan más. Es decir, cuando la cultura parece dejar de cumplir su función es cuando más número de empresas parecen desarrollar con éxito el cambio de cultura. Algunos de dichos casos pueden observarse

en CHAPMAN (1988); ISHIZUNA (1990); THORNLEY (1988).

Así parecen entenderlo también SETHIA Y VON GLINOW (1985) al considerar que los factores que provocan la necesidad del cambio cultural serían: (1)cambio en la estrategia de negocio, (2)cambio en la tecnología central, (3)cambio en el entorno legal, (4)fusiones y adquisiciones, (5)nueva visión de liderazgo. Como puede observarse muchos de estos elementos implican una redefinición de lo que "es" la propia organización y por tanto de los problemas de "adaptación externa o integración interna" a los cuales deben enfrentarse los miembros de la organización.

Desde una perspectiva de integración es en estos momentos de crisis donde la descongelación necesaria previa al cambio se produce. Se entenderían desde aquí como hemos visto, los estudios de casos de cambio cultural que hacen énfasis en manifestar la situación de crisis que atravesaba la empresa como elemento detonante del cambio cultural.

4.4.3 Herramientas de cambio cultural

La literatura ha desarrollado múltiples herramientas y métodos de cambio cultural; la mayoría de ellas hacen énfasis o en el cambio en las manifestaciones culturales o en las vías de aprendizaje y creación cultural. Lógicamente, por tanto, las "herramientas" de cambio cultural pueden ser básicamente de dos tipos:

-aquellas que hacen referencia a los mecanismos de configuración de la cultura; es decir a los mecanismos a través de los cuales la cultura nace, se refuerza o se aprende. Incluimos aquí el sistema de recompensa como una herramienta de cambio cultural, la dirección y el liderazgo como motores del cambio cultural y las modificaciones en la demografía de la organización. Los elementos de demografía y por tanto de reclutamiento, ascenso, despido y de capacidad de retención del personal, son abordados dentro de los sistemas de recompensa de la organización.

-aquellas que hacen referencia a la creación, dirección o cambio de alguna de las manifestaciones culturales. Incluiríamos aquí el cambio cultural a través de

los ritos, metáforas, y más globalmente a través de la dirección de los símbolos.

Pasamos pues a analizar cada una de estas herramientas.

4.4.3.1 El sistema de recompensas

SETHIA Y VON GLINOW (1985) consideran que el sistema de recompensa es un mecanismo poderoso para manejar y cambiar la cultura corporativa. En ese sentido señalan "el sistema de recompensas puede ser utilizado efectivamente como una fuente para influenciar la cultura, porque la cultura y el sistema de recompensas de una organización son altamente interdependientes" SETHIA Y VON GLINOW (1985; pág.401). El sistema de recompensa incluye, para los autores, tanto las recompensas, como los criterios a través de los cuales pueden obtenerse dichas recompensas. En este área las organizaciones generalmente ofrecen una mezcla de cuatro tipos de recompensas: financieras, de contenido de trabajo, de carrera o de status. Los criterios que se usan como base para ofrecer las recompensas generalmente son de tres tipos: (1) performance en términos de output tangible o resultados, (2) performance en términos de acciones o comportamientos que se esperan que sean directa o indirectamente instrumentales en obtener resultados organizacionalmente deseables, y (3) consideraciones de obligaciones contractuales o costumbres.

Plantean que "la cultura de una organización puede influenciar su sistema de recompensas tanto directamente, como vía la mediación en la filosofía de recursos humanos, y recíprocamente, el sistema de recompensas de una organización influencia su cultura tanto directamente, como vía la calidad de los recursos humanos en la organización" SETHIA Y VON GLINOW (1985; pág.404). Más concretamente:

-Influencia de la cultura sobre el sistema de recompensas: los autores consideran que la cultura influye de forma directa en el tipo, las cualidades y las condiciones para obtener las recompensas. Indirectamente a través de su influencia en la política de recursos humanos de la organización.

-Influencia del sistema de recompensas sobre la cultura: directamente reforzando selectivamente ciertas creencias y valores. Indirectamente afectando

a la calidad de los recursos humanos en la organización, ya que los recursos humanos determinan en gran medida el tipo de personas que las organizaciones pueden atraer y retener.

Nosotros entendemos que un elemento de interdependencia presente en la relación entre el sistema de recompensas y la cultura proviene de los mecanismos de aprendizaje y transmisión de la cultura. Si como señala SCHEIN (1985a) y ya hemos comentado, parte del aprendizaje cultural responde a mecanismos de refuerzo y recompensa positivos, lógicamente el sistema de recompensas estará facilitando o no determinado aprendizaje cultural.

Para SETHIA Y VON GLINOW (1985) dadas las diversas interdependencias presentadas, los diferentes tipos de cultura son compatibles solamente con tipos específicos de sistemas de recompensas. Los tipos de cultura, se clasificarían en función de la orientación de la filosofía de recursos humanos de la compañía, basada en su preocupación más o menos alta hacia las personas y su preocupación mayor o menor por la performance, distinguiendo como consecuencia entre los siguientes tipos:

Gráfico nº 4.4 - Un esquema de culturas de recursos humanos

		Preocupación por la performance	
		Baja	Alta
Preocupación por las personas	Alta	Cuidadosa	Integradora
	Baja	Apática	Exigente

Fuente: SETHIA Y VON GLINOW (1985; pág.409)

Su relación con el sistema de recompensas sería la siguiente:

Gráfico n° 4.5 - Resumen de sistemas de recompensas en cuatro culturas

	Culturas de recursos humanos			
Dimensiones sist recompensas	Apática	Cuidadosa	Exigente	Integradora
1. Tipos de recompensas				
Recompensas financieras	Pobre	Media	Variable	Superior
Recompensas de contenido del trabajo	Pobre	Media	Buena	Superior
Recompensas de carrera	Pobre	Buena	Media	Superior
Diferencias de status	Alta	Alta	Moderada	Baja
2. Criterios de recompensa (ejemplos)				
Performance: resultados	Éxito individual Ilusorio	Esfuerzo razonable Día a día	Éxito individual Corto plazo	Éxito grupal/compañía Largo plazo
Performance: acciones y comportamientos	Manipulación Politiquero	Compliance Cooperación	Eficiencia Competición	Innovación Independencia
Consideraciones no performance	Contrato Patronaje	Miembro Posición	Naturaleza del Trabajo Reemplazabilidad	Equidad Potencial

Fuente: SETHIA Y VON GLINOW (1985; pág.410)

Por tanto los autores consideran que una adecuada atención a las características de los sistemas de recompensas puede servir para sostener, impulsar o cambiar la cultura de una organización.

SIEHL (1985) propone dos herramientas como medios del cambio cultural: la comunicación verbal uno a uno y el uso de "modelos de roles". Este último parece especialmente conectado con las voces que señalan que una forma de plantear el cambio cultural es contratando personas que representen los valores o creencias que se quieren introducir con la organización. Formaría también parte de aquellos que plantean el peso que tiene la dirección, en este caso como modelo positivo a seguir, en la configuración de la cultura.

En este mismo sentido SATHE (1985) defiende que la selección, socialización o despido de personas que encajan, o por el contrario se desvían, de la cultura deseada es un mecanismo que puede resultar útil para el cambio cultural.

4.4.3.2 Los ritos organizacionales

TRICE Y BEYER (1985; pág.372) definen los ritos como "actividades organizadas y planificadas que tienen consecuencias prácticas y expresivas". Consideran que en las organizaciones se pueden encontrar seis tipos de ritos que se detallan a continuación y que pueden ser utilizados como mecanismos de cambio:

1. Ritos de tránsito o iniciación: facilitan el tránsito de las nuevas incorporaciones, desde el status de externo al de miembro de algún grupo. En determinados países aparecen más conectados a culturas ocupacionales que a culturas organizacionales. Normalmente son utilizados para mantener la cultura, ya que aunque pueden usarse para introducir nuevas creencias y valores en los nuevos miembros, sólo permitirán el cambio cultural bajo condiciones muy específicas. Concretamente, si las nuevas incorporaciones son muy numerosas o si los nuevos contratados, son aislados de la influencia del resto de miembros. Por tanto TRICE Y BEYER (1985) defienden el uso de esta herramienta para el cambio cultural junto con la gestión de la demografía de la organización.

2. Ritos de realzamiento, intensificación: consisten en celebraciones públicas de los resultados positivos de algún miembro. Proveen a los directivos de oportunidades para enfatizar y dramatizar los comportamientos y realizaciones que valoran. Sirven claramente como mecanismos de refuerzo que pueden permitir el cambio cultural, sobre todo si se usan conjuntamente con otros ritos; principalmente unidos a los ritos de iniciación y degradación.

3. Ritos de degradación: su objetivo es disolver las identidades sociales y el poder de determinados miembros. Son poco frecuentes. Los ritos de degradación, no muestran cuáles son los valores deseados, por lo que resultan más útiles junto a los dos ritos anteriores. Lógicamente, pueden ayudar al cambio cultural llevándose a aquellos miembros que se resisten al cambio o que simbolizan características prominentes de la cultura anterior;

4. Ritos de reducción de conflicto: son ritos, cuyo objetivo es ayudar a restablecer el equilibrio en relaciones sociales intranquilas, alborotadas. Pueden ayudar a aceptar la existencia del conflicto en sí, aunque a veces no lo eliminen

totalmente.

5. Ritos de integración: su objetivo principal es estimular y revivir sentimientos comunes que unen a los miembros de un grupo cultural juntos y los mantienen comprometidos con la unidad del grupo. Deben implicar actividades e interacciones absorbentes, de tal forma que hagan olvidar las diferencias entre los miembros del grupo. Son ritos inclusivos y no exclusivos. Son mecanismos que ayudan a construir y mantener la cohesión.

6. Ritos de renovación o reafirmación: su objetivo es renovar las estructuras sociales y ayudarlas a funcionar efectivamente de nuevo. Tienden a ser ritos conservativos, más que creativos, pues las nuevas ideas tienden a quedar diluidas en los esfuerzos de acomodar intereses y preferencias diversos.

Para llevar a cabo el cambio cultural resultan necesarios nuevos ritos, ritos de creación, luego podrán consolidarse con el uso de ritos de transición y de realzamiento.

Como señalan TRICE Y BEYER (1985; pág.390) "el objetivo usual (de los ritos culturales) es mantener más que cambiar, el preservar y celebrar los patrones culturales actuales y tradicionales". Para que los ritos ayuden al cambio cultural debe ser tenido en cuenta lo numeroso y vigoroso de los mismos en la organización y usar los diversos ritos de forma conjunta tal y como hemos planteado en la definición de cada uno de ellos.

4.4.3.3 Los símbolos como herramienta de cambio cultural

DANDRIDGE (1985), propone la utilización de los símbolos para facilitar el cambio cultural. Para el autor, la posibilidad de utilizar un símbolo como herramienta de cambio cultural, depende de la etapa de creencia en que este el símbolo. Defiende, que los símbolos pueden encontrarse en cuatro etapas:

- en la primera etapa, la gente tiene una creencia completa e incuestionable. No existe ningún hecho que refute su creencia
- en la segunda etapa una persona reconoce la posibilidad de tener otra creencia.

-la tercera etapa es consecuencia de la anterior; aparece cuando una persona deja de creer en el mito o deja de percibir ningún valor en el ritual. "La racionalidad o la probabilidad se convierten en las bases para aceptar cualquier sistema de creencias, y los mitos no probados o los ritos irracionales son descartados por no tener bases en hechos" DANDRIDGE (1985; pág.143)

-la cuarta etapa es el renacimiento de símbolos de presentación, "la persona ahora actúa sólo "como si" creyera, porque al hacerlo, es posible experimentar una mayor identificación con la organización.

En función del estado en que se encuentre tanto la persona influenciada como el influenciador los símbolos podrán o no ser utilizados. Dichas posibilidades quedan reflejadas en la siguiente matriz:

Gráfico nº 4.6

		Etapa del respondiente			
		1	2	3	4
Etapa del Influenciador	1			0	
	2			0	
	3	A	A	0	0
	4	A	A	0	A

Fuente: DRANDRIDGE (1985;pág.151)

Cuando el símbolo se encuentra para ambas partes en la etapa 1 ó 2, el potencial para manejar a través de los símbolos es bajo, son los símbolos los que manejan. El cero refleja las situaciones en donde la posibilidad del uso de símbolos es baja. La A significa un alto potencial para manejar a través de símbolos.

4.4.3.4 Las metáforas como herramientas de cambio cultural

KREFTING Y FROST (1985) proponen el uso de metáforas para proceder al cambio cultural; Su uso dependerá de la heterogeneidad de la cultura y del grado de consciencia-inconsciencia de los elementos que se desean modificar; aun así, proponen

que se trata de una tarea ardua donde el resultado final no es fácilmente pronosticable.

Para KREFTING Y FROST (1985; pág.168) "la atención al lenguaje metafórico y a las imágenes puede proveer de una vía para manejar y entender la cultura de la organización que reconoce la complejidad y la sitúa al nivel de ambigüedad necesario para enfrentarse a ella. Las metáforas, pueden servir como modelos o paradigmas que pueden ayudar a centrar la atención en lo que existe en la actualidad, construir otras posibilidades donde el cambio es percibido como deseado, e iniciar acciones hacia ese cambio. Así mismo, pueden ayudar a distinguir entre aquellos aspectos de la cultura que deben ser cambiados, de aquello que deben preservarse, así como apuntar potenciales conflictos y problemas de comunicación en situaciones heterogéneas"

El uso de diversas metáforas en función de las variables anteriormente apuntadas puede observarse en la siguiente tabla:

Gráfico nº 4.7

	Homogénea	Heterogénea
Consciencia	Metáforas Simples	Metáforas múltiples o extensas
Inconsciencia	Arquetipos, Sombras	Arquetipos, sombras

Fuente: KREFTING Y FROST (1985; pág.162)

Los arquetipos y sombras son los dos vehículos metafóricos que abren el inconsciente más explícitamente.²¹

Ambos, proveen además, un nivel de abstracción en el que se pueden encontrar elementos comunes y por tanto, son vehículos válidos, no sólo para trabajar con los niveles inconscientes, sino también con culturas heterogéneas.

Las metáforas, por sí mismas, no llevan al cambio cultural, pero sí que resultan útiles sobre todo para facilitar el análisis y descongelación de lo inconsciente de la cultura.

²¹KREFTING Y FROST (1985) definen las sombras como los aspectos no dominantes de la personalidad y los arquetipos como imágenes psicológicas universales de tipos de carácter idealizados.

4.4.3.5 La dirección como motora del cambio cultural

Determinados estudios dentro del área de cultura organizacional, otorgan al fundador, un papel fundamental en el proceso de creación de la cultura de la empresa KILMANN (1985); PETERS Y WATERMAN (1984); PETTIEGREW (1979); SCHEIN (1985a; 1991) . Son, principalmente estudios desde la perspectiva de integración, en donde al consenso y la claridad compartida por toda la organización, se une el que los valores compartidos reflejan primordialmente los valores y creencias de su fundador. Así lo manifiesta SCHEIN (1985a; pág.31-32), cuando plantea cómo los valores, en su caso, se transforman en presunciones subyacentes: "Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema... Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. Si este proceso de transformación llega a darse- y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio "correcta" y fiel reflejo de la realidad-, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas".

Más aún para SCHEIN (1985a) la creación, mantenimiento y en su caso destrucción de la cultura es una de las funciones principales de los líderes. En esa misma línea GORDON (1985), considera que el cambio cultural se obtiene principalmente a través de la dirección del mismo por los líderes. Para el autor es necesario que el CEO y su equipo tengan una visión clara del cambio y que sean capaces de trasladarla a los elementos clave de la organización y de comunicarla al resto de la empresa.

Como manifiestan MARTIN,SITKIN, BOEHM (1985; pág.99) en referencia a esta perspectiva, "Los estudios organizacionales del proceso de creación de la cultura ofrecen una promesa seductiva a los empresarios: a saber, que el fundador puede crear una cultura, moldeada en la imagen del fundador y que refleje los valores, prioridades y visión de futuro, del fundador. Es decir, que la perspectiva personal del fundador, puede ser transformada en una herencia compartida, que puede superar a la muerte o a la salida de la institución - una forma personal de inmortalidad".

Por tanto, dos elementos importantes son resaltados en estos estudios: primero, que los fundadores y líderes empresariales son creadores de cultura, y segundo, que esa cultura refleja los valores y creencias propios del fundador.

Por otro lado, desde una perspectiva de diferenciación en donde el énfasis se sitúa en la existencia de distintas culturas dentro de una organización, la creación de la cultura no corresponde exclusivamente a los fundadores, sino que otros miembros de la organización, tienen su papel en el proceso de configuración cultural, así como un conjunto de factores contextuales²² MARTIN,SITKIN, BOEHM (1985). Desde esta postura, aunque el fundador participa en el proceso de creación de la cultura, no es la única fuerza que participa, ni siquiera la más importante. Esta visión, sería coherente, con los estudios que destacan el peso de los factores contextuales en la tipología de las cultura corporativas, aun admitiendo, elementos de singularidad organizacional. En esta perspectiva, por ejemplo, se entenderían las afirmaciones de que cabe esperar más similitud intraindustria que interindustria.

²² MARTIN,SITKIN Y BOEHM (1985) señalan como factores contextuales la tarea o tecnología utilizada, etapa del ciclo de vida de la empresa, o factores externos como cambios importantes en el entorno.

4.5 - LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Aunque los epígrafes anteriores pueden parecer una introducción excesivamente larga para el lector, hemos creído necesario su redacción para poder entender en toda su complejidad y totalidad, el problema de la integración cultural en las fusiones y adquisiciones. Sin definir qué es la cultura, cuál es su contenido y su sujeto, qué funciones cumple y más específicamente cuál es su conexión con la performance, la dinámica cultural de las fusiones y adquisiciones, carecería de relevancia. Además, la diversidad de posturas defendidas en la literatura y la amplitud de bibliografía sobre el tema, creemos que hacían recomendable al menos, sino necesario, delimitar los aspectos anteriormente enumerados. Una vez realizada esta matización, pasamos a abordar la problemática cultural en las fusiones y adquisiciones.

La mayor parte de la literatura habla de la necesidad de integración cultural o de ajuste o "fit" cultural al analizar los problemas culturales de las fusiones y de las adquisiciones; sin embargo, no define que entienda por compatibilidad o ajuste. Es decir ¿Resulta más sencillo la dirección de dos culturas similares, o de dos culturas distintas?, ¿Hay tipos culturales incompatibles? y si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles lo son?. Se puede uno incluso llegar a interrogar si en el momento de la fusión cabe hablar de cultura de la organización. La integración cultural ¿debe ser igual en cada uno de los casos o cada situación requiere aproximaciones distintas?

Trataremos de dar respuesta a estas cuestiones en la medida de nuestras posibilidades, o al menos de situar cuales son las respuestas -en plural- que la literatura ha ofrecido a estos interrogantes.

En primer lugar, entendemos que tras una fusión o adquisición no cabe hablar de cultura de empresa o cultura corporativa, sino de subculturas dentro de la nueva corporación. Ni existe estabilidad de los miembros en la nueva empresa, ni existe una historia, ni prácticamente existen interacciones comunes. Cada una de las organizaciones llega a la fusión con sus propias normas, leyendas, signos y símbolos, algunos de los cuales, reflejarán incluso, cómo la organización está viviendo esa nueva

etapa de su historia.

Desde una perspectiva de integración el objetivo inmediato será tratar de dilucidar cómo la dirección de la nueva empresa puede restablecer la coherencia que las nuevas interacciones pueden haber roto. Así lo plantea SCOTT-MORGAN (1991; pág.47) cuando considera que "el problema real²³ es una falta de ajuste entre los nuevos objetivos corporativos, por muy claramente comunicados que estén, y las *reglas del juego*, dentro de la cabeza de las personas, que determinan o limitan la performance individual en la compañía adquirida". Es decir, el problema reside en encontrar el consenso en la organización, cuando éste se ha visto alterado por un proceso de fusión o adquisición. Es decir, para SCOTT-MORGAN (1991) el problema es que tras una adquisición se modifican algunas reglas del juego, haciéndolas inconsistentes con el resto del comportamiento de la organización y es por eso, por lo que se genera el conflicto cultural típico de estas situaciones. Lo importante por tanto es "realinear las reglas del juego"

El conflicto surge, desde esta perspectiva, por la ausencia de coherencia entre las diversas manifestaciones culturales VANSINA (1991), o por los cambios introducidos en algún aspecto de la cultura SCOTT-MORGAN (1991) que rompen el conjunto coherente que previamente existía. El objetivo, por tanto, de las herramientas que se proponen consiste en su mayoría en volver a un estado de equilibrio.

Este planteamiento queda recogido claramente en VANSINA (1991) al manifestar: "La tarea clave del liderazgo en la integración es fortalecer la coherencia entre acciones y propósito y estrategia compartidos, expresado en y comunicado repetidamente por la base de legitimación. La *creación de coherencia*²⁴ no significa que todo este planificado, sino que las acciones y actividades dentro del marco de la base de legitimación están unidos, incluso post-factum, para dar sentido a la operación en su conjunto".

²³ El problema real hace referencia a la ausencia de materialización de las sinergias planificadas en las fusiones y adquisiciones.

²⁴ La utilización de cursivas es nuestra.

Desde una perspectiva de diferenciación el análisis se centra en las inconsistencias que aparecen en la interacción de las, al menos, dos subculturas.

Lógicamente, gran parte de la literatura parece coincidir en que la intensidad de los conflictos culturales en las fusiones y adquisiciones está relacionada con el nivel de integración requerida por la misma DAVID Y SINGH (1994); VANSINA (1991). Cuanto mayor sea la integración, mayores serán las interacciones y por tanto, mayores serán las posibilidades de inconsistencias.

Para DAVID y SINGH (1994), en toda fusión o adquisición existe una distancia cultural; pero ese no es el problema; Es decir, el problema cultural de las fusiones y adquisiciones no se deriva de la ausencia o falta de ajuste. Para los autores, el riesgo cultural varía con la aproximación utilizada y con las siguientes contingencias:

- el riesgo existe potencialmente en toda situación en que se produce integración de las operaciones.
- el riesgo cultural varía entre divisiones en función del grado de integración que requieran.
- el riesgo cultural varía en función de que exista experiencia previa de otras adquisiciones con riesgo cultural.

Por tanto los problemas no vendrían exclusivamente de un mayor o menor ajuste entre las dos entidades implicadas, sino que la aproximación y el tipo de integración juegan un papel relevante. Es decir, entre dos organizaciones siempre existe una distancia cultural y en ese sentido las organizaciones "difieren siempre en cultura organizacional y pueden diferir también en su cultura nacional y profesional", DAVID y SINGH (1994; pág.285), sin embargo el riesgo cultural variará en función del nivel de integración requerida. Además y dentro de cada adquisición el riesgo puede variar en función del nivel de integración que cada una de las divisiones del negocio exija; por último, consideran que el riesgo cultural es diferente en función de cuál ha sido el comportamiento previo, de la compañía que adquiere, en experiencias anteriores.

NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988,1994) consideran que en las fusiones y adquisiciones las características de la tomada y tomadora determinan el modo de aculturación que se desencadena existiendo las siguientes posibilidades:

Gráfico n° 4.8 - Modos de aculturación de la empresa adquirida

		CUÁNTO VALORAN LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA ADQUIRIDA LA PRESERVACIÓN DE SU PROPIA CULTURA	
		Mucho	Nada
PERCEPCIÓN SOBRE EL ATRACTIVO DE LA ADQUIRIENTE	Muy Atractivo	Integración	Asimilación
	Nada Atractivo	Separación	Deculturación

Fuente: NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pág.83)

La *integración* se desencadena²⁵ cuando los miembros de la empresa tomada desean preservar su propia cultura e identidad y quieren permanecer autónomos e independientes. Para BERRY (1983)²⁶ lleva a la asimilación estructural de las dos culturas pero a poca asimilación cultural y de comportamiento.

Por tanto y como señalan NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pág.82) "en global, la integración lleva a algún grado de cambio en la cultura y prácticas de ambos grupos; el flujo de los elementos culturales es equilibrado, porque ningún grupo intenta dominar al otro".

La *asimilación* es siempre un proceso unilateral en el que un grupo, deseosamente, adopta la identidad y la cultura del otro. Por tanto, la adquirida es absorbida culturalmente por la adquiriente. Hay que poner de relieve que no tiene

²⁵Queremos hacer notar que el término utilizado en inglés es el de *tiggered* y por tanto parece hacer referencia a algo que se desencadena, no a algo que se elige

²⁶ Citado en NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988)

porque tratarse de un proceso forzado, sino que una de las partes "desea" adoptar la identidad de la otra parte. NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994)

La *separación* implica intentar preservar la cultura y prácticas propias manteniéndose separado e independiente del grupo dominante. BERRY (1983)²⁷. Por tanto el intercambio cultural será mínimo y cada grupo funcionará independientemente.

La *deculturación*, también denominada marginación; supone la pérdida de contacto cultural y psicológico con ambos grupos, y conlleva convertirse en un desterrado para ambos. Implica que los miembros de la compañía adquirida no valoran su cultura y tampoco quieren ser asimilados²⁸.

Los modos de aculturación de la empresa adquiriente dependen para los autores de dos variables, (1) del grado en que la empresa sea multicultural²⁹, y (2) del tipo de estrategia de diversificación. Aparecen reflejados en el siguiente gráfico:

²⁷ Citado en NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pag.82)

²⁸ Nosotros no compartimos esta situación, ya que parece difícil entender cómo puede existir una cultura que no es compartida, que los propios miembros de la organización rechazan. De hecho NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994; pag.296) afirman "Es difícil imaginar a una organización seleccionando conscientemente la deculturación como una forma de manejar el contacto entre dos organizaciones durante una fusión. Sin embargo, parece que la deculturación ocurre frecuentemente como resultado del desacuerdo entre dos grupos en cuanto a cómo debe ser implementada la fusión, y de la falta de habilidad de las dos firmas de manejar el conflicto de una manera constructiva". Es decir, parece que la deculturación más que una forma de aculturación elegida, es consecuencia, a nuestro entender de un modo de aculturación.

²⁹ La definición de organizaciones multiculturales y uniculturales se encuentra desarrollada en el epígrafe dedicado a los tipos de cultura.

Gráfico nº 4.9 - Modos de aculturación de la empresa adquiriente



Fuente: NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988;pág.84)

Posteriormente NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994) añaden a estas dos variables, otras dos, el tipo de liderazgo³⁰ y el tipo de estructura³¹

Para NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994) el nivel de stress cultural y de conflicto en la integración dependen de la congruencia entre diversos elementos a nivel intra e interorganizacional. Estos dos niveles se concretan en la existencia de ajuste entre cultura, liderazgo, estrategia y estructura de ambas organizaciones y en el acuerdo en el modo de aculturación elegido.

El modelo de aculturación es un modelo dinámico ya que el propio proceso de implementación y los resultados de la fusión pueden afectar a las culturas y a las

³⁰ Los autores argumentan que los fundadores y los posteriores líderes de una organización tienen un peso determinante en la cultura. Defienden dos tipos de liderazgo; el tipo I que se encuadraría en la teoría Y de McGregor u orientado a las personas; sería compatible con una organización que es tolerante con la diversidad y por tanto multicultural, NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994)

³¹ NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1994) utilizan en este caso la clasificación de BURNS Y STALKER (1961) para diferenciar entre estructuras orgánicas y mecánicas. La primera estaría en consonancia con una organización con un líder tipo I; por otro lado una organización unicultural liderada por un tipo II se ajustaría más a una estructura mecánica y centralizada.

prácticas de las dos organizaciones.

Los procesos de aculturación son definidos como "procesos que implican influencia mutua de dos sistemas autónomos y contacto de primera mano entre miembros de dos grupos" NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pág.81)

BERRY (1980; pág.215)³² la define como "cambios inducidos en dos sistemas (culturales) como un resultado de la difusión de elementos culturales en ambas direcciones". Aunque matiza que los miembros de una cultura frecuentemente intentan dominar a los miembros de la otra.

No vamos a detenernos en cada una de las herramientas de cambio cultural expuestas en el epígrafe anterior para el caso que nos ocupa: el cambio cultural en las fusiones y adquisiciones; sin embargo, creemos de especial importancia manifestar algunos aspectos que adquieren relevancia en esta situación aunque la mayoría de ellos ya han sido expuestos en el capítulo anterior dedicado a la integración:

-entendemos que en las fusiones y adquisiciones el comportamiento inicial de la alta dirección tiene un rol fundamental como "modelo" de comportamiento. Es decir, en gran parte de la literatura, aunque no explícitamente, se reconoce el papel simbólico que tienen las primeras actuaciones.

-en segundo lugar, la herramienta del sistema de recompensa, sobre todo en lo concerniente a ascensos y despidos, tiene también un importante papel simbólico. El manejo de quién se queda y por qué, quién no sigue en la organización y por qué, implica que se refuerzan determinados comportamientos en la organización e indirectamente los valores y presunciones que subyacen tras los mismos

-por último, que si en el capítulo anterior dedicábamos un epígrafe al reto de la comunicación en los procesos de fusión y adquisición, dicho reto puede sopesarse ahora con la gravedad que merece. Qué se transmite, cómo y

³² Citado en NAHAVANDI Y MALEKZADEH (1988; pag.81)

por qué, adquiere desde una preocupación cultural una importancia nueva.

Concluimos el capítulo retomando el objetivo del proceso de integración. Si para HASPELAGH Y JEMISON (1991) el reto de la integración, era el manejo de las interacciones entre las firmas con la finalidad de crear la atmósfera necesaria que permitiera la transferencia de capacidades, dicha atmósfera requiere necesariamente la creación de significados compartidos desde los cuales la organización pueda funcionar y dar respuesta a sus nuevos problemas de adaptación externa e interna, y por tanto, el proceso de integración debe incluir, tal y como hemos hecho, las interacciones culturales entre ambas organizaciones. Dichos significados compartidos sólo podrán generarse a lo largo del tiempo, pues exigen interacciones entre los miembros de la organización, problemas a los que enfrentarse y soluciones a los mismos. Sólo cuando dichas soluciones hayan funcionado "repetidamente" podrán en su caso empezar a ser parte de la cultura.

Qué cultura o culturas se desarrollarán en la nueva organización es difícil de pronosticar. Entendemos que las fusiones y adquisiciones en las que el nivel de integración es elevado ofrecen un importante potencial para el cambio cultural. Son en sí mismas "factores desencadenantes" del cambio cultural.

Pero se trata de un proceso que requiere tiempo y probablemente sea en este sentido el "área" más lenta de integración, más compleja de pronosticar sus resultados y más difícil de influenciar.

4.6 - BIBLIOGRAFÍA

- ALLAIRE, Y. Y FIRSIROTU, M.E. (1984): "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5/3, pp.193-226.
- ALLEN, R.F. (1985): "Four Phases for Bringing About Cultural Change" en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.332-350.
- ANZIZU, J.M.(1985): "Cultura Organizativa: su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", *Alta Dirección*, nº120, pp.17-24.
- BARLEY, S.R. (1983): "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.393-413.
- BARLEY, S.R; MEYER, G.W Y GASH, D.C (1988): "Cultures of Culture: academics, practioners and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.24-60.
- BERG, P. (1985): "Organizational Change as a Symbolic Transformation Process" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.281-299.
- BUONO, A.F Y BOWDITCH, J.L (1989): "*The human side of mergers and acquisitions*", Jossey-Bass, San Francisco.
- BUONO, A.F; BOWDITCH, J.L Y LEWIS III, J.W. (1985): "When Cultures Collide: The anatomy of a merger", *Human Relations*, vol.38, nº5, pp.477-500

CARRERAS ROMERO,E. (1992): "Diagnosis en la Corporación: trabajar con la experiencia subjetiva de un colectivo", *Textos sobre desarrollo estratégico de Recursos Humanos*, nº4, Instituto Universitario de Recursos Humanos, Madrid, pp.11-18.

CARTWRIGHT,S. Y COOPER,C.L. (1992): "*Mergers and Acquisitions: the Human Factor*", Butterworth-Heinemann, Oxford.

CHAPMAN,P. (1988): "Chancing the corporate culture of Rank Xerox", *Long Range Planning*, vol.21, nº2, pp.23-28.

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*, vol.13, pp.319-334.

CHATMAN, J.A. Y JEHN, K.A. (1994): "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, vol.37, nº3, pp.522-553.

DANDRIDGE,T.C.(1985): "The Life Stages of a Symbol: when symbols work and when they can't" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.141-153.

DAVID,K. Y SINGH,H (1994): "Sources of Acquisition Cultural Risk" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.251-292.

- DAVIS, T.R.V. (1985): "Managing Culture at the Bottom", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.163-183.
- DAVIS, S.M. (1985): "Culture is Not an Internal Affair", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.137-147.
- DEAL, T.E. (1985): "Cultural Change: opportunity, silent killer; or metamorphosis?" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.292-331.
- DEAL, T.E. Y KENNEDY, A. (1982): *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Ed. Addison-Wesley.
- DYER, W.G. (1985): "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.137-147.
- FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS) (1991): *"Reframing Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California.
- GARMENDIA, J.A. (1992): "Cultura e imagen de la empresa y desarrollo de la organización", *Textos sobre desarrollo estratégico de Recursos Humanos*, nº4, Instituto Universitario de Recursos Humanos, Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1990): *"Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa"*, Ed. ESIC, Madrid.

GORDON, G.G. (1985): "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.103-125.

GREGORY, K.L. (1983): "Native View Paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.359-376.

HARRISON, R. (1972): "Understanding your organization's character" *Harvard Business Review*, May-June, pp.119-128.

HOFSTEDE, G. (1980): "*Culture Consequences*", Ed. SAGE, California.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; DAVAL, D. Y SANDERS, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp.286-316.

ISHIZUNA, Y. (1990): "The transformation of Nissan -the reform of corporate culture", *Long Range Planning*, vol.23, n°3, pp.9-15.

JELINEK, M.; SMIRCICH, L. Y HIRSCH, P. (1983): "Introduction: a code of many colors", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.331-338.

JIMENEZ NUÑEZ, A. (1979): "*Antropología Cultural: una aproximación hacia la ciencia de la educación*", Ed. Servicio de Publicaciones del M.E.C., Madrid.

KILMANN, R.H. (1985): "Five Steps for Closing Culture-Gaps" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.351-369.

KILMANN,R.H; SAXTON,M.J. Y SERPA,R. (1985a): "Introduction: Five Key Issues in understanding and Chancing Culture" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.1-16.

KILMANN,R.H; SAXTON,M.J. Y SERPA,R. (1985b): "Conclusion: Why Culture is Not Just a Fad" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.421-433.

KOTTER,J.P. Y HESKETT,J.L. (1992): "The Nature of Low-Performance Cultures", *E.M.R.*, Winter, pp.99-104.

KREFTING,L.A. Y FROST,P.J. (1985): "Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.155-168.

LEAL MILLAN Y MARTIN JIMENEZ (1989): "¿Como Cambiar la Cultura de la Organización?", *Alta Dirección*, nº147, pp.93-105.

LORSCH,J.W. (1985): "Strategic Myopia: culture as an Invisible Barrier to Change" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.84-102.

LOUIS,M.R. (1985a): "An Investigator's Guide to Workplace Culture", en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.73-93.

- LOUIS, M.R. (1985b): "Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.126-136.
- LUNDBERG, C.C. (1985): "On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.169-185.
- MARTIN, H.J. (1985): "Managing Specialized Corporate Cultures", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.148-162.
- MARTIN, J. (1992): *"Cultures in Organizations: three perspectives"*, Oxford University Press, New York.
- MARTIN, J.; FELDMAN, M.S.; HATCH, M.J. Y SITKIN, S.B. (1983): "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.438-453.
- MARTIN, J.; SITKIN, S.B. Y BOEHM, M. (1985): "Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.99-124.
- MIRVIS, P.H. (1991) : "Como unir el corazón y la mente de los ejecutivos en la gestión de la crisis" en COS (Eds): *"Fusiones y Adquisiciones: análisis de casos reales"*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp.35-60.

- MIRVIS,P.H. (1985): "Managing Research while Researching Managers" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.200-221.
- MITROFF,I.I Y KILMANN,R.H. (1985): "Corporate Taboos as the Key to Unlocking Culture" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.185-199.
- MORGAN,M.J. (1993): "How Corporate Culture Drives Strategy", *Long Range Planning*, vol.26, n°2, pp.110-118.
- MUÑOZ SECA, B. (1989) : "Cambio de Cultura: diagnóstico e implementación", *Alta Dirección*, n°143, pp.21-27.
- NAHAVANDI,A. Y MALEKZADEH,A.R. (1994): "Successful Mergers through Acculturation", en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.293-306.
- NAHAVANDI,A. Y MALEKZADEH,A.R. (1988): "Acculturation in Mergers and Acquisitions", *Academy of Management Review*, vol.13, n°1, pp.79-90.
- NORD,W.R.(1985): "Can Organizational Culture be Managed? en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.187-196.
- O'REILLY,C.(1994): "Corporaciones, Cultura y Compromiso: la motivación y el control social en las organizaciones", en THOMPSON,A.A. Y STRICKLAND,A.J. III : "*Dirección y Administración Estratégicas*", Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, pp.1005-1021.

PEIRO, J.M. (1990): "*Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*", Ed. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, Barcelona.

PERRY, L.T (1986): "Merging Successfully: sending the "right" signals", *Sloan Management Review*, Spring, pp.47-57.

PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H. (1984): "*En Busca de la Excelencia*", Ed. Plaza y Janes, Barcelona.

PETTIGREW, A.M. (1979): "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp.570-581.

QUINN, R.E. Y McGRATH, M.R. (1985): "The Transformation of organizational Cultures: a competing value perspective" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed. SAGE, California, pp.315-334.

RILEY, P. (1983): " A Structurationist Account of political Culture", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.414-437.

SAPIENZA, A.M. (1985): "Believing Is Seeing: how culture influences the decisions top managers make" en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.66-83.

SATHE, V. (1985): "How to Decipher and Change Corporate Culture", en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.230-261.

- SCHALL, M.S (1983): "A Communication Rules Approach to organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, pp.557-581.
- SCHEIN, E.H. (1991): "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (1991): "*Reframing Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.14-25.
- SCHEIN, E.H. (1985a): "*La cultura empresarial y el liderazgo*" Ed.Plaza y Janes.
- SCHEIN, E.H. (1985b): "How Culture Forms, Develops and Changes" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.17-43.
- SCHEIN, E.H. (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture" *Sloan Management Review*, Winter, vol.25, n°2, pp.
- SCHOLZ,C. (1987): "Corporate Culture and Strategy- the problem of strategic fit", *Long Range Planning*, vol.20, n°4, pp.78-87.
- SCOTT-MORGAN,P. (1991): "Post-Acquisition Management: changing the rules of the game", *Mergers and Acquisitions*, July-August, pp.47-51.
- SETHIA,N.K. Y VON GLINOW,M.A. (1985): "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.400-420.

SIEHL, C. (1985): "After the Founder: an opportunity to Manage Culture" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.125-140.

SMIRCICH, L. (1985): "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.55-72.

SMIRCICH, L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.339-358.

SMITH, K.K. Y SIMMONS, V.M. (1983): "A Rumpelstiltskin Organization: metaphors on metaphors on field research", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.377-392.

TENA MILLAN, J. (1989): "Estrategia cultura y cambio organizativo", *Alta Dirección*, nº145, pp.53-68.

THORNLEY, I.A. (1988): "Creating a productive culture at Shell Chemicals", *Long Range Planning*, vol.21, nº3, pp.34-39.

TRICE, H.M. Y BEYER, J.C. (1985): "Using Six Organizational Rites to Change Culture" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.370-399.

TUNSTALL, W.B. (1985): "Breakup of the Bell System: a case study in Cultural Transformation" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.44-65.

- VAN MAANEN, J. Y BARLEY, S.R. (1985): "Cultural Organization: fragments of a theory" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.31-53.
- VANSINA, L.S. (1991): "Fusiones y adquisiciones: una perspectiva estratégica del cambio organizativo." en COS (Eds): *Fusiones y adquisiciones: análisis de casos reales*, Ed. Gestión 2000, pp.9-34.
- VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS) (1994): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London.
- WALTER, G.A. (1985): "Culture Collisions in Mergers and Acquisitions" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.301-314.
- WILKINS, A.L. Y OUCHI, W.G. (1983): "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance" *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.468-481.
- WILKINS, A.L. Y PATTERSON, K.L. (1985): "You Can't Get There From Here: what will make culture-change projects fail", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. and ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.262-291.
- WILLMOTT, H. (1993): "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Cultures in Modern Organizations", *Journal of Management Studies*, 30:4, pp.515-552.

CAPÍTULO 5 - LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN EN LAS ENTIDADES DE CRÉDITO

5.1 - INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente capítulo es el estudio, desde una perspectiva de proceso, de las fusiones y adquisiciones como estrategias de crecimiento externo en un sector concreto, el de las entidades de crédito y más concretamente el estudio en profundidad de las fusiones y adquisiciones de las Cajas de Ahorro de la Comunidad Valenciana

Tras realizar el estudio teórico desarrollado en los capítulos previos nuestro objetivo era ahondar en las diferentes hipótesis y conclusiones que habíamos ido desarrollando, a través del estudio de una serie de casos.

Para ello, resultaba necesario elegir un conjunto de organizaciones que hubieran llevado a cabo alguna fusión o adquisición recientemente.

Dado que a lo largo del trabajo hemos planteado que las dificultades en la gestión de los procesos de adquisición y fusión estaban relacionadas con el nivel de integración elegido, y que éste, dependería entre otros del propósito estratégico de la fusión y adquisición, creímos conveniente realizar el estudio dentro de un sector industrial. Es decir, situamos el estudio empírico en el análisis de un conjunto de fusiones y adquisiciones horizontales en donde, la creación de valor, debía provenir esencialmente de sinergias derivadas del compartir recursos y de la transferencia de habilidades. En estas fusiones y adquisiciones es donde, a priori, cabe esperar la máxima ruptura de las fronteras organizacionales y, por tanto, implicaciones importantes en los diferentes subsistemas de la empresas.

Elegimos, para la realización del estudio, el sector de las entidades de crédito y más concretamente las Cajas de Ahorro teniendo en consideración los siguientes aspectos:

1-Se trata de un sector en el que en el último decenio se han realizado un importante número de fusiones y adquisiciones y, por tanto, el número de casos objeto del análisis que se inicia con el presente trabajo, era adecuado. Por ejemplo del año 1988 al año 1991 se pasa de 77 a 51 Cajas de Ahorros

Confederadas según los datos del BOLETÍN ECONÓMICO DEL BANCO DE ESPAÑA

2-Aunque en otros sectores, por ejemplo el sector eléctrico o el sector de distribución, también habían existido un amplio número de fusiones y adquisiciones, determinadas características desaconsejaban su elección. Por ejemplo, la participación de compañías no nacionales en los procesos de fusión y adquisición en el caso de el sector de distribución, introducían elementos de mayor complejidad para el análisis; o el excesivo peso de las implicaciones estatales en el caso eléctrico.

3-El sector elegido contaba con una serie de características específicas que resultaban especialmente atractivas:

3.1.El peso de la localización geográfica de los procesos de fusión y adquisición, aumentaba la existencia de percepciones previas sobre el anterior competidor, actualmente socio. Especialmente esta situación era característica de las fusiones y adquisiciones de las Cajas de Ahorros.

3.2.La existencia de casos diversos en cuanto al tamaño relativo de ambos socios y las implicaciones, que a todos los niveles, esta situación podía tener en el proceso de integración.

3.3.La existencia de casos diversos en cuanto a la salud de los socios y las implicaciones en los resultados del proceso de fusión o adquisición.

3.4.Permitía, así mismo, la consideración del factor experiencia como explicativo de los resultados de las fusiones y adquisiciones ya que, algunos de los casos en el sector, ofrecían entidades implicadas en varios procesos sucesivos.

4-Por último, aunque no menos importante, la elección del sector se vio condicionada por las posibilidades de acceso a la alta dirección de las organizaciones implicadas. Entendíamos que un análisis de los procesos de

fusión o adquisición requería, entre otros, el uso de entrevistas en profundidad a directivos de alto nivel de las organizaciones implicadas y, por tanto, debía tratarse de entidades a las que fuese posible acceder. Dicha posibilidad de acceso fue determinante a la hora de definir tanto el sector objeto de análisis, como las entidades concretas a estudiar.

Antes de comenzar el análisis de las operaciones que han sido objeto del estudio empírico, creemos conveniente realizar una breve síntesis del marco en el cual se han llevado a cabo estas operaciones.

5.2 - LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES DE ENTIDADES DE CRÉDITO

No es el objetivo del presente trabajo realizar un análisis en profundidad del sector financiero y más concretamente de las entidades de crédito. Más bien nuestro interés radica en dar unas líneas sobre el entorno en el que han tenido lugar las fusiones y adquisiciones que son el objeto de nuestro estudio empírico¹.

Dado que las fusiones y adquisiciones que se pretenden estudiar se sitúan entre 1988-1995, limitaremos el estudio del entorno a ese horizonte temporal. Es decir vamos a tratar de plasmar cuáles son las características, oportunidades y amenazas que presentaba el horizonte temporal de la década de los 90 para las entidades financieras estudiadas y en qué medida las fusiones y adquisiciones, como estrategias de crecimiento externo, han tratado de ser parte de la solución adoptada por dichas entidades para enfrentarse a esas oportunidades y amenazas.

En ese sentido, el número de entidades implicadas en procesos de fusión y/o adquisición no puede entenderse sin hacer referencia a los retos que implicó la incorporación de nuestro país a la Comunidad Europea en 1986 y el horizonte que a partir de entonces surgió con la entrada en vigor del mercado único en 1993².

Pero antes de proceder al análisis de las implicaciones que la entrada del mercado único suponía para las Cajas de Ahorros, consideramos necesario hacer un breve repaso a las características de dicho sector. Es nuestro interés detenernos fundamentalmente en las características organizativas de las entidades que operan en dicho sector, más que la realización de un análisis desde otras perspectivas.

Bajo el epígrafe Cajas de Ahorro se encuentran entidades con características muy diversas. Es decir se trata de un conjunto de organizaciones heterogéneas sobre

¹ Un análisis en profundidad del sistema financiero, puede encontrarse en CUERVO, RODRÍGUEZ Y PAREJO (1987).

² Para un análisis de los retos que el mercado único genera en las entidades bancarias y las Cajas de Ahorros ver RODRÍGUEZ ANTÓN (1990) para el primer caso, y GARCIA ROA (1994); GRIMA Y VON LÖHNEYSEN (1991); LAGARES (1991); EGEA (1991) ; BALLARÍN (1991); CECA (1989a; 1989b; 1989c) para el segundo.

todo en cuanto a su dimensión, localización y productos ofertados. Como señala GARCIA ROA (1994; pág.220) "Aunque las diferencias existentes entre las cajas y las demás instituciones financieras son muy significativas a nivel institucional y jurídico, también es cierto que las instituciones existentes en nuestro país con la denominación *cajas de ahorros* presentan fuertes diferencias especialmente significativas en cuanto a la dimensión, vocación geográfica y gama de productos y servicios."

Sirva como botón de muestra la disparidad en el tamaño de las cajas de ahorro de la Comunidad Valenciana:

Gráfico nº 5.1 - Activos totales de las Cajas de Ahorros en la Comunidad Valenciana (1994)

	VOLUMEN DE ACTIVOS TOTALES	% SOBRE EL TOTAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA
BANCAJA	1.337.438	48,56
CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO	1.367.231	49,64
CAJA DE ONTENYENT	35.452	1,29
CAJA DE CARLET	13.986	0,51
TOTAL	2.754.107	100

Fuente: Anuario de Economía y Finanzas. El País (1994) y elaboración propia.

Esa misma heterogeneidad en el tamaño, puede observarse en el ámbito nacional en el cual, la primera Caja controlaba en 1994 el 17% de los créditos totales de las cajas españolas, y las seis primeras entidades controlaban en el 50% de los créditos, mientras que el 50% restante estaba repartido entre 46 entidades.

En cuanto a localización, si bien es cierto que las Cajas en su conjunto se caracterizan porque su nacimiento esta vinculado a un entorno geográfico concreto, las sucesivas eliminaciones de las barreras legislativas a la expansión han permitido que en estos momentos existen Cajas de Ahorro cuyo ámbito de actuación se vincula principalmente a una comarca, en otros casos a una región y otras, con un ámbito de

actuación nacional. Por ejemplo, en el año 1992 la Caixa de Pensions tenía 2.316 oficinas operativas distribuidas por todo el país y 12.301 empleados y la Caja de Pollensa tenía 9 oficinas operativas y 42 empleados GARCIA ROA (1994).

En lo que se refiere a la gama de actividades, la última década parece caracterizarse por una universalización de las actividades llevadas a cabo por las Cajas de Ahorro asimilándose, algunas de ellas, cada vez más en su actuación a su gran competidor, la banca privada.

Como plantea la propia CECA (1989c; pág.14) en referencia a los retos de 1992, "las decisiones que deberían de adoptarse se polarizan en torno a tres aspectos fundamentales. El primero se refiere a la dimensión de las entidades, pues el tamaño es un factor clave - a través de las economías de escala - para actuar sobre los costes de explotación. Pero a su vez el dimensionamiento de una entidad de depósito pasa por tres posibles caminos: el crecimiento de los volúmenes medios de los depósitos administrados, la expansión territorial de la red de oficinas o la fusión con otras entidades".

Por tanto, el horizonte del mercado único europeo junto con los cambios en el sector, han obligado a las Cajas de Ahorro a enfrentarse a la cuestión de la dimensión óptima de sus entidades. Este horizonte marcado por la desregulación, la desintermediación, la globalización y la introducción de nuevas tecnologías ha supuesto un importante reto de reestructuración de las entidades estudiadas que han tenido que hacer frente, entre otros, a un mayor nivel de competencia en el sector.

Como alternativas de crecimiento las Cajas de ahorro contaban con las posibilidades de crecimiento interno o externo y dentro de éste último podían optar por las fusiones y adquisiciones o por estrategias de cooperación. La preferencia, o el equilibrio en su caso, entre unas y otras, ha sido variable, en función de las características de las diversas cajas y de sus posibilidades. Las acciones de crecimiento interno han sido múltiples, tanto de penetración de mercado, como de desarrollo de mercado y producto, así como de diversificación.

Dichas decisiones han afectado tanto al tamaño de las entidades, como a su localización, y a los productos que ofertan.

El crecimiento interno a través de la expansión de la red de oficinas tiene como problema fundamental el incremento de costes y el hecho de que hay que esperar una media de tres años para conseguir un adecuado funcionamiento de las mismas. Por tanto se trata de una vía de dimensionamiento lenta y costosa.

La vía de crecimiento interno ha sido por ejemplo ampliamente seguida por La Caixa que en los cinco años anteriores a 1990 había abierto 600 nuevas oficinas, mientras que la Caja de Madrid había abierto 200, y entre el resto de las cajas 1300.

En cuanto al crecimiento externo a través de fusiones y adquisiciones, en el siguiente gráfico puede observarse la concentración producida en el sector de Cajas de Ahorros en el período 1989-1995. Tomamos como punto de partida el año 1989, porque es en ese año, cuando desaparecen las limitaciones legales que todavía quedaban a la expansión territorial.(Real Decreto 1582/1988 de 29 de diciembre).

Gráfico nº 5.2 -Distribución geográfica de las C.C.A.A.

	1989 *	1995 *(1)	DIFERENCIA		1989 *	1995* (1)	DIFERENCIA
Álava	2	1	1	Lérida	-	-	
Albacete	1	-	1	Lugo	-	-	
Alicante	3	1	2	Madrid	2	2	
Almería	1	-	1	Málaga	3	1	2
Asturias	1	1		Murcia	1	1	
Avila	1	1		Navarra	2	2	
Badajoz	1	1		Orense	1	1	
Baleares	2	2		Palencia	1	-	1
Barcelona	9	8	1	Palmas, Las	1	1	
Burgos	2	2		Pontevedra	2	2	
Cáceres	2	1	1	Rioja, La	1	1	
Cádiz	2	-	2	Salamanca	1	1	
Cantabria	1	1		Santa Cruz de Tenerife	1	1	
Castellón	1	-	1	Segovia	1	1	
Ciudad Real	-	-		Sevilla	2	2	
Córdoba	2	1	1	Soria	1	-	1
Coruña, La	1	1		Tarragona	1	1	
Cuenca	1	1		Teruel	-	-	
Gerona	1	1		Toledo	1	-	1
Granada	2	1	1	Valencia	5	3	2
Guadalajara	1	1		Valladolid	2	-	2
Guipúzcoa	2	1	1	Vizcaya	2	1	1
Huelva	1	-	1	Zamora	1	-	1
Huesca	-	-		Zaragoza	2	2	
Jaén	1	1		Ceuta	1	-	1
León	1	1		Melilla	-	-	
				TOTAL	77	51	26

Fuente: Informe Anual de la Banca Privada (1989;1993) y Boletín Económico del Banco de España (1994;1995) y elaboración propia.

(1) Datos hasta junio de 1995.

*Sedes Centrales

Sin embargo, y aunque la legislación permitía la expansión territorial fuera de las Comunidades Autónomas, todas las operaciones de crecimiento externo a través de fusiones se han desarrollado a través de Cajas de Ahorros que operaban en una misma

Comunidad³. En ese sentido, aunque no existen limitaciones "legales", sólo dos de las Cajas que operan en España parecen haber optado por un ámbito de actuación nacional, el resto de ha situado más bien en un ámbito regional. Por ello, la concentración y reestructuración del sector es todavía más evidente por comunidades autónomas:

Gráfico nº 5.3 -Fusiones y Absorciones de CCAA por Comunidades Autónomas

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	1989	1995(1)	DIFERENCIA
Comunidad Asturiana	1	1	-
Comunidad Vasca	6	3	3
Comunidad Murcia	1	1	-
Comunidad Valenciana	9	4	5
Comunidad Madrid	2	2	-
Comunidad Galicia	4	4	-
Comunidad Andaluza	14	6	8
Comunidad Castilla-La Mancha	4	2	2
Comunidad Cantabria	1	1	-
Comunidad Extremadura	3	2	1
Comunidad Navarra	2	2	-
Comunidad Balear	2	2	-
Comunidad Canaria	2	2	-
Comunidad Catalana	11	10	1
Comunidad Aragón	2	2	-
Comunidad de Castilla-León	11	6	5
Comunidad La Rioja	1	1	-
Ceuta y Melilla	1	-	1

Fuente: Informe Anual de la Banca Privada (1989;1993); Boletín Económico del Banco de España (1994;1995) y elaboración propia.

(1) Datos hasta junio de 1995

*Sedes Centrales

³ La única excepción es la fusión por absorción de la Caja de Ahorros de Ceuta por parte de Cajamadrid.

Como puede observarse en el gráfico, no en todas las Comunidades Autónomas el proceso de concentración se ha llevado a cabo con la misma intensidad. Así cabe destacar los cambios producidos en el País Vasco, en Castilla-La Mancha, en la Comunidad Autónoma Valenciana, en Castilla-León y en Andalucía; en todas ellas el número de entidades que operaban se ha reducido, al menos, a la mitad.

En la Comunidad Valenciana supone pasar de 9 entidades a 4.

Es decir, el proceso de concentración es muy amplio en toda la Comunidades Autónomas que contaban con un gran número de entidades, a excepción de Cataluña, en donde sólo tiene lugar una operación de fusión, aunque se trata de la fusión más importante de las acaecidas en el período estudiado, manteniéndose en la actualidad 10 entidades con sede social en dicha Comunidad.

Aunque la situación de partida en el año 1989 era diversa en las comunidades autónomas, el comportamiento de las entidades que operaban en ellas, parece haber respondido a dos tipos de fuerzas que no siempre han ido en la misma dirección.

En primer lugar, en las comunidades en donde se han llevado a cabo el mayor número de operaciones, las autoridades locales han jugado un papel activo en la potenciación de estas operaciones; sin embargo, en otras ocasiones el miedo a perder el enraizamiento local ha dificultado los acuerdos.

En segundo lugar, las diferencias y las percepciones previas entre las entidades han dificultado determinados procesos.

En cuanto a qué entidades han participado en procesos de fusión y/o adquisición, aparecen recogidas en el siguiente gráfico:

Gráfico nº 5.4 - Operaciones de fusión y absorción de Cajas de Ahorro

AÑO	CAJAS QUE CAUSAN BAJA	ABSORBIDA POR	NUEVA CAJA
1989	C.A.Segorbe	C.A.Valencia	
1990	C.Municipal Bilbao C.A.Vizcaina C.Ceuta C.Torrent C.Huelva C.Sevilla C.Vitoria C.Álava C.León C.Palencia C.Prop.Valladolid C.Prv.Valladolid C.P.Zamora C.Cáceres C.Plasencia C.Pensions C.Barcelona C.S.Sebastián C.Guipúzcoa	C.Madrid* C.Mediterráneo	Caja Bilbao C.Huelva Sevilla C.Vitoria Álava C.España Invers. C.Extremadura C.Pensiones C.Guipúzcoa y S.S
1991	C.P.Granada C.Almería C.Antequera C.Cádiz C.Málaga C.Ronda C.P.Valencia C.P.Alicante C.Salamanca C.Soria C.Castellón C.Valencia	General Granada	Unicaja Alicante Valencia C.Salamanca Soria C.Valencia Castellón y Alicante

1992	C.Alicante y Valencia C.Cuenca y C.Real C.Toledo		C.Mediterráneo C.Castilla La Mancha
1993	C.Sagunto	C.Val.,Cast. y Alic.	
1994	C.A.Jerez C.A.P. San Fernando de Sevilla		C.A.P.San Fernando de Sevilla y Jerez
1995 (junio)	C.P.A.de Córdoba M.P. y C.A. Córdoba		C.A. y M.P.Córdoba

Fuente:GARCIA ROA (1994); BOLETÍN ECONÓMICO DEL BANCO DE ESPAÑA (1994;1995) Y elaboración propia.

*Se trata de la única operación en que intervienen Cajas de Ahorros de Comunidades Autónomas distintas.

Como señalábamos anteriormente se pasa de 77 entidades en el año 1989 a 51 en el año 1995; es decir hay una reducción del 34% en cuanto al número de entidades que operan en el sector. Más aún de las 77 entidades que operaban en el año 89, 43 de ellas participan en algún proceso de fusión o adquisición ; es decir el 56% se ve implicado en alguna operación de concentración.

Si en la banca la primera operación en el período estudiado, se lleva a cabo en 1988 dando lugar al nacimiento del BBV, tenemos que esperar todavía dos años, hasta 1990, para tener una nueva fusión tanto en banca, como en Cajas de Ahorros. Las dificultades que atravesaba el BBV, así como el intento fallido de fusión entre el BC y Banesto parecen paralizar, en cierto modo, la inmersión de otras entidades en estos procesos.

En cuanto a los últimos años, parece haberse relentizado notablemente el número de operaciones. Y eso que en determinadas comunidades autónomas las manifestaciones realizadas por los distintos responsables hacían pensar en un mayor grado de concentración. Las explicaciones creemos que son de diverso tipo; por un lado, la modificación fiscal a partir de 1992 que se concreta en una neutralidad fiscal para este tipo de operaciones; por otro lado, las dificultades que atraviesan determinadas entidades para encajar las operaciones hasta entonces realizadas y por último, las discrepancias entre los consejos existentes. Esta última razón explicaría en

parte por qué algunas entidades han recurrido a la expansión a través de operaciones con entidades de crédito de naturaleza distinta a las cajas.

Es decir, las fusiones y adquisiciones en las Cajas de ahorros no se han limitado a la realización de operaciones entre entidades de la misma naturaleza, han incluido también la adquisición de otras entidades financieras como son los bancos; Así por ejemplo en 1991 la Caja de Madrid compra al BBV el Banco de Crédito y Ahorro, siendo la primera ocasión en la que una Caja adquiere una entidad bancaria; La Caja de Cataluña compró al Banco Atlántico, el Banco de la Exportación; Unicaja se queda con el B.E.F, o Bancaja en 1993 compra el Banco de Murcia, hasta entonces dependiente del Banco de Santander, y al año siguiente adquiere la participación que el BCH tenía en el Banco de Valencia. Hace pocos meses La Caixa compró el Banco Herrero, entidad, hasta entonces, independiente; previamente La Caixa había adquirido el Banco de Europa.

Un ejemplo de la paralización de las fusiones y adquisiciones entre cajas de ahorro, a pesar de las diversas manifestaciones que apuntaban a una mayor concentración en el sector, se encuentra en la Comunidad Valenciana en donde se esperaba tras la creación de la CAM y Bancaja que las tres entidades pequeñas se incorporasen a alguna de ellas. En 1993 se produce la incorporación de la Caja de Sagunto a Bancaja, no habiéndose producido ningún otro cambio hasta el momento. De hecho la asamblea de Caja Carlet rechazó en 1989 un acuerdo de fusión alcanzado con Caja Valencia y la Caja de Ahorros de Ontenent cuenta con dos pronunciamientos de su asamblea en contra de los procesos de fusiones (PAÍS, 5 de diciembre de 1990).

Otra situación similar se observa en Extremadura, en donde la creación de una única caja en la Comunidad Autónoma de Extremadura se vio dificultada por las discrepancias con la Caja de Badajoz. En Extremadura el proyecto inicial alentado por el Banco de España y las autoridades regionales apuntaba hacia una única caja extremeña que fuese el resultado de las tres existentes hasta 1989, finalmente la Caja de Badajoz no participó en el acuerdo y se llevó a cabo la fusión entre la Caja de Cáceres y la de Plasencia. El acuerdo no fue posible por "diferencias entre los consejos

de administración para el establecimiento de la sede central de la futura caja, los cargos entrantes y salientes, y la presidencia de la nueva entidad" ACTUALIDAD ECONÓMICA (27 de mayo de 1991; pág.56)

Así lo manifiesta el presidente de la Caja de Badajoz al afirmar "la fusión no fructificó por las discrepancias sobre localización y cargos, y ahora estamos esperando que el proyecto madure" ACTUALIDAD ECONÓMICA (27 de mayo de 1991;pág.56). Sin embargo, cuatro años más tarde, la concentración de cajas en la comunidad extremeña no se ha visto modificada.

En cuanto a la posibilidad de nuevas fusiones en el País Vasco el presidente del BBK manifiesta: "Creo que nunca habrá una sola caja vasca. La fórmula ideal es la de un consorcio de servicios comunes. Es muy positivo que nos apoyemos en aspectos como la bolsa, una compañía de seguros como la que hemos constituido, incluso una sola red informática. Ahora estamos trabajando en la creación de un lenguaje informático que nos permita realizar transmisiones entre nosotros sin problemas. Esto es como una fusión pero sin los problemas de hacerla" ACTUALIDAD ECONÓMICA (17 de junio de 1991; pág.64). En el País Vasco tras la concentración de 6 entidades en 3, una para cada provincia, parece haberse optado por no avanzar en la concentración y por el uso importante de la cooperación.

En Galicia donde no se ha llevado a cabo ninguna operación de concentración, la Caja de Galicia y las autoridades locales se manifestaron partidarias de llevar a cabo operaciones de este tipo; sin embargo las diferencias entre los órganos rectores de las mismas no han permitido que se lleve a cabo ningún proceso de concentración.

5.3 - LAS CAJAS DE AHORRO EN LA COMUNIDAD VALENCIANA: el estudio empírico.

Las posiciones de las entidades que operaban en la Comunidad Valenciana ha evolucionado de la siguiente forma en los años 90 respecto al resto de cajas de ahorros que operaban en España:

Gráfico nº 5.5 - Ranking de las Cajas de Ahorro. Las posiciones de las entidades valencianas

			Caja del Mediterráneo	Bancaja	Caja Sagunto	Caja de Ontenyent	Caja de Carlet
Activo Total	Posición	1991	5	7	50	51	53
		1992	6	5	50	52	53
		1993	6	5	*	49	51
		1994	5	6	*	49	51
	Volumen	1992	978.021	991.751	40.468	24.943	11.866
		1994	1.367.231	1.337.438	*	35.452	13.986
	% sobre total	1992	3,46	3,51	0,14	0,09	0,04
		1994	3,79	3,71	*	0,10	0,04
Créditos	Volumen	1992	616.255	600.125	29.766	17.849	6.476
		1994	695.269	783.017	*	24.177	6.935
	Posición	1992	4	5	48	51	53
		1994	5	4	*	48	52
R.propio básico	Volumen	1992	44.455	50.199	1.657	1937	808
		1994	55.871	67.761	*	2.284	939
	Posición	1992	7	6	52	52	53
		1994	9	5	*	50	51
Débitos a clientes	Volumen	1992	831.645	825.752	35.695	19.723	10.120
		1994	1.030.086	1.034.312	*	29.156	12.208
	Posición	1992	5	6	50	52	53
		1994	6	5	*	49	51

Fuente: Anuario de Economía y Finanzas. El País (1992;1994) y elaboración propia.

* La Caja de Sagunto se fusionó por absorción con Bancaja en 1993.

En el año 1992 el total de cajas sobre el cual se calcula la posición es de 54,

mientras que en 1994 y debido a los diversos procesos de concentración el número queda reducido a 52. Por tanto, encontramos que en la Comunidad Valenciana operan dos entidades que se encuentran entre las 10 primeras del país, cojamos la variable que cojamos, y otras dos entidades que se encuentran a la cola de las Cajas de Ahorro españolas. Es decir la Caja de Carlet y la Caja de Ontenyent se encuentran entre las últimas cinco posiciones del ranking en todas las variables.

En cuanto al peso específico concreto que cada una de las entidades tenía en la comunidad Valenciana el reparto en el año 1988 y por tanto antes de las fusiones estudiadas era el siguiente:

Gráfico nº 5.6 - Principales magnitudes de las cajas valencianas, en millones de pesetas, 1988.

ENTIDAD	Activo	%	Acreedores	%	Inversión crediticia	%	Cartera de Valores	%
Bancaja	899.214	45,27	751.789	47,16	508.204	43,94	97.951	56,76
Caja del Mediterráneo	758.551	38,19	592.900	37,19	449.264	38,85	58.554	33,93
Caja Provincial de Alicante y Valencia	253.838	12,78	187.046	11,73	150.372	13,00	11.734	6,80
Caja de Onteniente	23.563	1,19	18.670	1,17	15.973	1,38	1.248	0,72
Caja de Sagunto	39.450	1,99	33.997	2,13	26.721	2,31	2.704	1,57
Caja de Carlet	11.510	0,58	9.855	0,62	5.958	0,52	373	0,22
TOTAL	1.986.126	100	1.594.257	100	1.156.492	100	172.564	100

Fuente: CECA (1988)

Los resultados o el ranking cambian notablemente si lo que medimos no es el tamaño sino la rentabilidad relativa. Si lo que medimos son los beneficios sobre activos totales medios en 1989 el primer lugar lo ocupaba la Caja de Castellón, seguida de la Caja de Carlet y de la Onteniente. El cuarto lugar de las entidades valencianas lo ocupaba la Caja del Mediterráneo; el resto de entidades se encontraban ya por debajo de la media de las cajas del sector en el siguiente orden: Caja de Valencia, Caja Provincial de Alicante, Caja de Sagunto y en último lugar tanto a nivel de la

Comunidad Valenciana como de todo el país, la Caja Provincial de Valencia, siendo además la única entidad con pérdidas.

En 1993 la Caja de Valencia se encuentra en la primera posición de las Cajas Valencianas, y es además la única que se encuentra por encima de la media del sector; le siguen la Caja de Onteniente, la Caja de Ahorros del Mediterráneo y la Caja de Carlet.

En cuanto a las entidades bancarias valencianas, de las cuatro entidades que operaban en 1991, (1) Banco de Crédito y Ahorro, (2) Banco de Alicante, (3) Banco de la Exportación, (4) Banco de Valencia, sólo el Banco de Alicante siguen en poder de un entidad bancaria, el Banco Exterior, mientras que los otros tres se encuentran bajo el control de alguna caja.

Una vez definida la situación que existía en la Comunidad Valenciana, pasamos a desarrollar los principales aspectos del estudio desarrollado. Dado que nuestro objeto de estudio era el proceso de las fusiones y adquisiciones, entendíamos que su conocimiento requería el análisis en profundidad de una serie de casos. Contamos para dicho análisis con diversas fuentes de información.

En primer lugar con documentación sobre la propia entidad, tanto interna como externa; en segundo lugar con la entrevista en profundidad a personas implicadas en el proceso. Ello supuso una toma de contacto inicial con el Director General de la entidad adquirente y posteriormente una entrevista en profundidad con las personas que participaron en el proceso con un mayor grado de implicación.

En cuanto a la elaboración de la entrevista, esta fue realizada y luego contrastada con dos personas con experiencia en la materia objeto de estudio. Asimismo las grandes líneas de dicha entrevista fueron facilitadas, en su caso, al Director General de la organización, así como los objetivos y entidades que iban a participar en el estudio.

La entrevista estaba estructurada en tres grandes bloques. El primero hacía

referencia a los objetivos de las fusiones y/o adquisiciones llevadas a cabo por las organizaciones implicadas. El segundo trataba de delimitar en que medida las características del proceso que hemos venido delimitando se encontraban presentes en la operación objeto de estudio y por último se trataba de analizar los retos y actuaciones llevados a cabo en el proceso de integración. Las grandes líneas de dicha entrevista se encuentran en el anexo 1 del presente capítulo.

En 1989 se produce la primera operación de concentración dentro del período estudiado y la última hasta el momento, tuvo lugar en el año 1994. La secuencia es la siguiente:

1989:(1) La Caja de Ahorros de Valencia absorbe a la Caja de Ahorros de Segorbe. Se trata de una fusión por absorción. El 14 de noviembre de 1988 se acuerda elevar a las respectivas Asambleas la propuesta de fusión. Autorización de Consellería de Economía y Hacienda de la Generalitat Valenciana el 31 de enero de 1989. El 29 de Diciembre se produce la escritura pública de la fusión.

1990:(2) La Caja de Ahorros de Alicante y Murcia (C.A.M) absorbe a la Caja de Ahorros de Torrent.

1991:(3) La Caja de Ahorros de Valencia se fusiona con la Caja de Castellón dando lugar a una nueva entidad la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, en adelante Bancaja.

(4) La Caja de Ahorros Provincial de Valencia se fusiona con la Caja de Ahorros Provincial de Alicante dando lugar a la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia que queda constituida el 2 de mayo de 1991.

1992:(5) La Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia se fusiona con la Caja de Alicante y Murcia manteniéndose la denominación de C.A.M.(Caja de Ahorros del Mediterráneo). Escritura de fusión el 23 de marzo de 1992. Autorización de consellería en septiembre de 1991.

1993:(6) Bancaja absorbe a la Caja de Ahorros de Sagunto. El 17 de diciembre de 1992 se firma el protocolo de negociación y la fusión por absorción

se firma el 31 de mayo de 1993.

(7) Bancaja adquiere el Banco de Murcia. El acuerdo se firma el 26 de abril y el 4 de mayo se formaliza en escritura pública la transmisión de la totalidad de las acciones.

1994:(8) Bancaja adquiere una participación suficiente para ejercer el control sobre el Banco de Valencia.

Fuente: Elaboración propia a partir de las memorias de las entidades.

Pasamos a analizar brevemente cada una de las operaciones llevadas a cabo, para posteriormente presentar los resultados más importantes del estudio.

5.4 - BANCAJA

Vamos a analizar brevemente las operaciones realizadas por Bancaja, deteniéndonos especialmente en el tamaño relativo de las organizaciones implicadas y en las características de la operación más relevantes.

5.4.1 La Caja de Ahorros de Segorbe

La primera fusión por absorción coincide temporalmente con un cambio en la Dirección General de la entidad. Tras la jubilación de D. Eugenio Pellicer Pérez pasa a ocupar la Dirección General de la entonces Caja de Ahorros de Valencia D. Emilio Tortosa Cosme que sigue ocupando dicho puesto en el día de hoy.

La integración "formal" que se acuerda en un primer momento queda recogida en el siguiente párrafo de la MEMORIA DE LA CAJA DE AHORROS DE VALENCIA (1989; pág.57): "En la Caja de Ahorros de Valencia se constituye la Unidad Territorial de Segorbe, en la que las sucursales instaladas mantienen la marca "Caja Segorbe". La citada Unidad queda dotada de una Comisión Ejecutiva Territorial, formada por los miembros del Consejo de Administración de la Caja de Segorbe en la fecha de la fusión, que dispone de facultades para gestionar la actividad crediticia y de obra social en las comarcas Alto Palancia y Alto Mijares."

"Por lo que se refiere a los empleados de la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segorbe, se integran en la plantilla de personal de la Caja de Ahorros de Valencia, con equiparación de salarios y mejoras sociales".

En esta fusión la revalorización de activos con un bajo coste fiscal parece tener un importante peso en la decisión.

El tamaño relativo de ambas entidades aparece recogido en el gráfico nº 5.6; se trata de la operación más pequeña de las llevadas a cabo en la Comunidad Valenciana, y supone aproximadamente un 2,5% respecto a la entonces Caja de

Ahorros de Valencia según los diferentes ratios que hemos presentado.

Gráfico nº 5.7 - Principales magnitudes de la fusión de la Caja de Ahorros de Valencia y la Caja de Ahorros de Segorbe

1988	Caja de Ahorros de Valencia	Caja de Ahorros de Segorbe	Tamaño relativo
Activos monetarios	51.105	1.220	2,49%
Inversiones crediticias (netas)	260.642	4.574	1,75%
Cartera de valores	69.868	3.636	5,20%
Activo total	586.968	13.420	2,29%
Acreedores	474.442	11.919	2,51%
Número de cuentas acreedoras	2.155.417	108.568	1,66%
Número de empleados	3.138	83	2,64%
Número de cajeros	219	4	1,83%
Número de oficinas	512	24	4,69%

Fuente: CECA (1988) y elaboración propia

5.4.2 La Caja de Ahorros de Castellón

Jurídicamente, y como en los demás casos, se trata de una fusión por absorción; El proceso de fusión se inicia en octubre; las principales magnitudes de la fusión aparecen recogidas en el gráfico nº 5.7. En este caso se trata de la mayor de las operaciones desarrolladas por la Caja de Ahorros de Valencia y supone la fusión de una de las entidades grandes que operaban en la Comunidad Valenciana con una de las entidades intermedias. De los datos recogidos en el gráfico cabe destacar que aunque la Caja de Ahorros de Castellón supone aproximadamente un 20% de la entonces Caja de Ahorros de Valencia, el proceso de integración supone introducir una plantilla en la nueva entidad que implica casi un 30% de la previamente existente.

Gráfico nº 5.8 - Principales magnitudes de la fusión de la Caja de Ahorros de Valencia y la Caja de Ahorros de Castellón

1990	Caja de Ahorros de Valencia	Caja de Ahorros de Castellón	Tamaño Relativo
Activos monetarios	114.886	18.856	16,41%
Inversiones crediticias (netas)	401.683	68.830	17,13%
Cartera de valores	71.663	9.072	12,66%
Activo total	729.865	20.790	17,17%
Acreedores	616.935	107.611	17,44%
Número de cuentas acreedoras	593.695	315.153	53,08%
Número de empleados	1.233	334	27,09%
Número de cajeros	82	46	56,01%
Número de oficinas	326	120	36,81%

Fuente: CECA (1990) y elaboración propia

A nivel organizativo se crea la unidad territorial de Castellón en donde quedan englobadas las oficinas que ambas entidades tenían en la zona y los puestos directivos provenientes de la Caja de Castellón.

5.4.3 La Caja de Ahorros de Sagunto

Las principales magnitudes de la operación entre la Caja de Ahorros de Sagunto y Bancaja aparecen recogidas en el siguiente gráfico número 5.8; se trata de la última operación en la que se han visto involucradas Cajas de Ahorros de la Comunidad Valenciana.

Gráfico nº 5.9 - Principales magnitudes de la fusión de la Caja de Ahorros de Sagunto y Bancaja

PRINCIPALES MAGNITUDES DE LA FUSIÓN (31-5-93)	BANCAJA (1)	C.C.A.A. SAGUNTO (2)	TAMAÑO RELATIVO 1/2
Inversiones crediticias(millones)	638.166	28.895	4,53 %
Recursos Ajenos (millones)	923.652	37.340	4,04 %
Operaciones fuera de Balance	214.075	4.093	1,91 %
Total de recursos gestionados	1.137.727	41.433	3,64 %
Cash Flow	12.001	415	3,46 %
Resultados antes de impuestos	6.579	54	0,8 %
Número de empleados	3.935	243	6,17 %
Número de oficinas	635	46	7,24 %
Número de Cajeros Automáticos	492	24	4,88 %

Fuente: MEMORIA DE BANCAJA (1994; pág.21) y elaboración propia.

Organizativamente se crea la Zona de Camp de Morvedre que agrupa a la oficinas que se encuentran ubicadas en ese espacio geográfico.

5.4.4 El Banco de Murcia

Si el 31 de mayo de 1993 se eleva a escritura la fusión por absorción de la Caja de Ahorros de Sagunto, tan solo unos días antes, el 4 de mayo de 1993 se había firmado también en escritura la compra de la totalidad de acciones del banco de Murcia, hasta entonces filial del Banco de Santander.

El Banco de Murcia contaba con 63 oficinas en el momento de la compra.

La adquisición del Banco de Murcia supone un cambio importante en las operaciones realizadas hasta el momento. En primer lugar porque se trata de la

adquisición de una entidad de naturaleza distinta. Es la primera ocasión en la que una Caja de Ahorros Valenciana adquiere una entidad bancaria.

En segundo lugar supone un reforzamiento de la diversificación geográfica y de productos de la entidad. Es decir, implica el crecimiento hacia territorios limítrofes a la Comunidad Valenciana; como lo define alguno de los responsables de Bancaja "se trata de un crecimiento en mancha de aceite". Además implica un reforzamiento de las actividades de banca de empresas.

5.4.5 El Banco de Valencia

En el caso del Banco de Valencia no se puede hablar propiamente de una adquisición, pues lo que adquiere Bancaja es un paquete accionario que hasta entonces pertenecía al Banco Central Hispano y que aunque no supone un control teórico de la entidad (es inferior al 50%), sí que implica un control real de la misma.

Como síntesis podemos decir que las adquisiciones llevadas a cabo por Bancaja se caracterizan por los siguientes aspectos:

-por un ratio de adquisición que ha ido aumentando a lo largo del tiempo. La primera adquisición data de 1989, transcurriendo dos años para que se produzca una nueva operación. Dos años más tarde, en 1993, se producen dos nuevas operaciones, datando la última de 1994.

-se produce un cambio significativo en 1993. La adquisición del Banco de Murcia supone no sólo la adquisición de una entidad jurídicamente distinta, sino que también implica "salir" de los límites de la Comunidad Valenciana.

-todas las adquisiciones realizadas han sido de organizaciones sanas, es decir ninguna operación puede ser catalogada de rescate financiero.

-mientras que algunas de las operaciones suponían un desarrollo del mercado de la organización, en otros casos parece por las características de su localización geográfica, que responde más adecuadamente a la generación de barreras de entrada para los competidores potenciales.

-Las últimas operaciones realizadas parecen encaminadas al reforzamiento de determinados productos del grupo, principalmente de los englobados bajo el epígrafe banca de empresas. Este refuerzo se ha visto complementado con la creación de oficinas especializadas de la propia organización.

-el tamaño de todas las operaciones es en términos relativos pequeño, representando las diversas operaciones entre el 2% y el 17% respecto a los diversos ratios de balance. Sin embargo, si el tamaño lo definimos a través del número de empleados o el número de oficinas, las cifras oscilan entre un 5 y un 30%.

5.5 - LA CAJA DE AHORRO DEL MEDITERRÁNEO

La Caja de Ahorros del Mediterráneo es el resultado de la fusión de un gran número de entidades en tres momentos del tiempo, 1940, 1975 y 1992.

En 1940 se crea la Caja de Ahorros del Sureste de España como resultado de la fusión de las siguientes entidades: (1) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Alicante, (2) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de la Cámara Agrícola de Jumilla, (3) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Yecla, (4) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cartagena, (5) Caja Rural del sindicato Católico de Agrario de Yecla, (6) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Murcia. A la Caja de Ahorros del Sureste de España se une en el año 1941 la (7) Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Elche y en 1942 la (8) Caja Rural de Crédito y Ahorro de Caudete.

En 1975 se crea la Caja de Ahorros de Alicante y Murcia como resultado de la fusión de la (1) Caja de Ahorros del Sureste de España con el (2) Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Alcoy, (3) la Caja de Ahorros de Novelda, (4) la Caja de Ahorros de Nuestra Señora de los Dolores de Crevillente, y (5) la Caja de Ahorros de Nuestra Señora de Monserrat de Orihuela. A ellas se une en el año 1976 (6) La Caja de Ahorros de Alhama de Murcia.

La Caja de Ahorros de Alicante y Murcia cambia su denominación en 1988 y pasa a llamarse Caja de Ahorros del Mediterráneo, en adelante C.A.M.

El resto de operaciones ya han sido enumeradas con anterioridad, en el año 88 se produce la integración de la Caja General de Ahorros y Monte de Piedad de Torrente en la C.A.M. En el año 1991 nace la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia como resultado de la fusión de la Caja Provincial de Alicante y la Caja Provincial de Valencia que se extingue en el año 1992 al fusionarse con la Caja de ahorros del Mediterráneo dando lugar a la entidad que hoy día conocemos como C.A.M.

5.5.1 La Caja de Ahorros de Torrente

En enero de 1988 se realiza la propuesta de fusión por absorción de la Caixa de Torrente por parte de la C.A.M. La Asamblea de la Caixa de Torrente aprueba la operación el 2 de octubre de ese mismo año haciéndose efectiva la operación en el año 1990. La tardanza es debida principalmente al retraso en la obtención de los beneficios fiscales.

En el cuadro siguiente pueden observarse las magnitudes principales de ambas entidades en el ejercicio 1988.

Gráfico nº 5.10 - Principales Magnitudes de la Fusión de la C.A.M y la Caja de Ahorros de Torrente

1989	Caja de Ahorros del Mediterráneo	Caja de Ahorros de Torrente	Tamaño Relativo
Activos monetarios	55.059	4.297	7,80%
Inversiones crediticias (netas)	300.017	35.500	11,83%
Cartera de valores	57.003	4.106	7,9%
Activo total	587.172	57.600	9,81%
Acreedores	463.850	48.366	10,43%
Número de cuentas acreedoras	1.600.644	180.126	11,25%
Número de empleados	2.886	378	13,09%
Número de cajeros	236	28	11,86%
Número de oficinas	412	45	10,92%

Fuente: CECA (1989) y elaboración propia

Es decir la Caja de Ahorros de Torrente representaba aproximadamente un 10% de la Caja de Ahorros del Mediterráneo.

5.5.2 La Caja Provincial de Valencia y la Caja Provincial de Alicante

La fusión de la Caja Provincial de Valencia y la Caja Provincial de Alicante es aprobada por las Asambleas de ambas entidades en el año 1990; el 11 de diciembre

recibe la autorización de la Consellería de Economía y Hacienda y el 2 de mayo de 1991 se lleva a cabo la escritura pública que da lugar a la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia. Sin embargo antes incluso de que formalmente exista la nueva entidad (CAPAV), ya se firma el 11 de diciembre de 1990, el protocolo de fusión con la Caja de Ahorros del Mediterráneo.

Gráfico nº 5.11 - Principales Magnitudes de la Fusión de la C.A.P.V. y la C.A.P.A

1990	Caja de Ahorros Provincial de Alicante	Caja de Ahorros Provincial de Valencia	Tamaño Relativo
Activos monetarios	33.483	2.073	6,19%
Inversiones crediticias (netas)	123.166	8.293	6,73%
Cartera de valores	14.806	1.606	10,84%
Activo total	202.030	14.415	7,13%
Acreedores	165.013	10.363	6,28%
Número de cuentas acreedoras	542.440	21.753	4,01%
Número de empleados	1.272	111	8,72%
Número de cajeros	129	22	17,05%
Número de oficinas	189	15	7,96%

Fuente: CECA (1990) y elaboración propia

Es la única de las operaciones analizadas que puede ser calificada como un salvamento financiero. En el año 1990 la CAPV tenía unas pérdidas de 194 millones de pesetas lo que suponía un 1,26% de sus activos totales medios.

5.5.3 La Caja Provincial de Alicante y Valencia (CAPAV) y La Caja de Ahorros de Alicante y Murcia (CAM).

Gráfico nº 5.12 - Principales Magnitudes de la Fusión de la C.A.M y la C.A.P.A.V.

1991	Caja de Ahorros del Mediterráneo	C.A.P.A.V.	Tamaño Relativo
Activos monetarios	110.730	30.117	27,20%
Inversiones crediticias (netas)	465.710	151.956	32,62%
Cartera de valores	59.712	11.563	19,36%
Activo total	740.717	233.845	31,57%
Acreedores	613.716	189.853	30,93%
Número de cuentas acreedoras	1.850.295	559.466	30,23%
Número de empleados	3.149	1.376	43,70%
Número de cajeros	453	147	32,45%
Número de oficinas	500	198	39,6%

Fuente: CECA (1991) y elaboración propia

Se trata de la operación más importante llevada a cabo en la Comunidad Valenciana, ya que la CAPAV suponía aproximadamente un 30% de la CAM en 1991. Además se trata de una operación en la que la duplicidad geográfica es evidente. Así la reducción del número de oficinas y empleo ha sido muy amplia, pasándose de 671 oficinas en 1992 a 599 en 1994; es decir una reducción de 72 oficinas en términos absolutos (diferencia entre oficinas existentes, menos oficinas cerradas, más oficinas abiertas), aunque según los datos que obran en la propia Memoria de la CAM (1994) el número de oficinas cerradas por la fusión ha sido hasta el momento de 119, es decir un 18% aproximadamente del número de oficinas que tenía en el momento de la fusión, en 1992.

Las cifras sobre la evolución del número de oficinas y empleados puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico nº 5.12

	1992	1993	1994
Número de oficinas	671	618	599
Empleados	4430	4220	4049
Cajeros Automáticos	N.D	626	626

Fuente:Memoria de la C.A.M.

N.D:No Disponible

La reducción de número de oficinas más importante se produce, lógicamente en Alicante en donde en el año 1992 la entidad contaba con 382 oficinas, en el año 1993 pasa a disponer de 340 y en 1994 la cifra queda reducida a 321.

En cuanto a las características de las operaciones llevadas a cabo por la CAM:

-Las operaciones de adquisición parecen haberse detenido. Desde el año 1992 no se ha producido ninguna nueva operación.

-Mientras que la adquisición de la Caja de Torrente supone un desarrollo de mercado, la fusión con la CAPAV parece responder más bien a la creación de barreras de entrada frente a otras entidades, dada la duplicidad geográfica existente.

-la adquisición por parte de la CAPA de la CAPV puede ser calificada claramente como un rescate financiero.

-mientras que las dos primeras operaciones pueden ser calificadas de pequeñas, en cuanto al tamaño relativo de las organizaciones implicadas, la fusión de la CAM y de la CAPAV es la operación más importante de las llevadas hasta el momento dentro de la Comunidad Valenciana.

Las razones de las fusiones entre las cajas de ahorro valencianas son expuestas por la prensa económica del siguiente modo: Economía 3 febrero de 1992, nº4, pág.74-75: "Desde que en el período 1987-88 se inicio el actual proceso, precisamente con la fusión de la CAM con Caja Torrent, los motivos (declarados o implícitos) y las intenciones que han animado los diferentes procesos de integración de cajas, han sido muy distintos según los casos. La de CAM-Caja Torrent respondía a una estrategia de

crecimiento acelerado de la CAM en las provincia de Valencia, y un garantizarse viabilidad futura como proyecto financiero para la red de Caja Torrent, en un mercado que se está haciendo cada día más difícil y competitivo.

La siguiente fusión consolidada, Caja Valencia-Caja Segorbe, tenía como objetivo permitir a Caja Valencia la cobertura del coeficiente de garantía, mediante una revalorización de sus activos (especialmente de los inmuebles) sin coste fiscal significativo; y a Caja Segorbe de manera similar que a Caja Torrent, asegurarle la supervivencia como proyecto financiero, en un mercado de competencia creciente.

La tercera fusión CAPA-CAPV, controlada ambas por las respectivas Diputaciones Provinciales- y a su vez la dos dominadas por el PSOE-, tenía una motivación muy clara: permitir una salida digna a la Provincial de Valencia, prácticamente en situación de "quiebra técnica" por su "discutible" política de riegos y su crecimiento en nada acorde con la capacidad de absorción de costes de la entidad.

La cuarta fusión, la protagonizada por Caja Valencia y Caja de Castellón, tiene principalmente un carácter de alianza estratégica de futuro, al buscar a través de ella un crecimiento acelerado de la dimensión del balance de la entidad resultante, y una dimensión óptima para acometer directamente desde Bancaja negocios y operaciones que demandan tamaño mínimo para cruzar el umbral de rentabilidad.

Por último, la quinta fusión, CAM-CAPAV, tiene un objetivo declarado, y según no pocos analistas financieros, otro "implícito" de no menor calado.

El primero es "impermeabilizar"lo que podríamos considerar como "mercado financiero" alicantino, ante la esperada política que sobre él va a desarrollar Bancaja, con el claro objetivo de crecer precisamente allí donde más posibilidades tiene y mayor rentabilidad puede sacar a su esfuerzo"

El intento es por tanto dificultar la entrada de otro competidores "y hace muy difícil, incluso "jugando a perdidas", otros intentos de "comer" cuota de mercado a cualquier competidor "de fuera" " Economía 3 febrero de 1992, nº4, pág.75. Sin embargo genera múltiples duplicidades. La otra explicación parece provenir de las dificultades de la CAPA para digerir la decisión "política" de absorber la CAPV y de las "gestiones realizadas por destacados dirigentes socialista alicantinos, para bloquear cualquier "solución no alicantina" al futuro de la CAPAV".



5.6 - CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

Dado el número de entidades que han sido objeto de estudio y el número de operaciones en las que han intervenido las conclusiones que se desarrollan a continuación deben ser valoradas como válidas en el ámbito estudiado pero en ningún caso trasladables a cualquier tipo de fusión y adquisición. Sin embargo, entendemos que si que sirven como botón de muestra de los aspectos más relevantes de los procesos de fusión y adquisición en los que este estudio se ha centrado. Es decir, si que nos permiten contrastar, aunque sea en un número reducido de operaciones, los principales aspectos que hemos ido analizando a lo largo del estudio teórico.

Respecto a la valoración de las fusiones y adquisiciones como una alternativa estratégica, aunque en algunos casos existe una estrategia de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones no parece tan evidente que exista una actitud anticipativa o activa ante las mismas. En otros casos parece más bien que aunque existe un objetivo genérico de crecimiento, no existe una estrategia previamente diseñada, sino que cabría hablar más bien de una estrategia ad-hoc.

Las organizaciones analizadas se plantean otras vías para llevar a cabo el crecimiento, como son el crecimiento interno y la cooperación. Aunque las tres vías de crecimiento pueden coexistir, suele dominar una de ellas.

Frente a las otras vías de crecimiento, las fusiones y adquisiciones se valoran principalmente por su rapidez. El crecimiento interno se plantea como más lento y costoso. Aún así, el crecimiento interno es utilizado como vía de apoyo de las estrategias de crecimiento externo y en ocasiones como la forma de racionalizar las duplicidades generadas por las fusiones/adquisiciones llevadas a cabo. En cuanto a la cooperación se considera una alternativa válida para algunos aspectos, pero no como una vía genérica de crecimiento. Sólo se plantea como vía de crecimiento básica cuando no se puede acceder al crecimiento externo por fusiones o adquisiciones de otras entidades. En la cooperación existe, desde el punto de vista de las organizaciones

estudiadas, una excesiva dependencia de que los objetivos sean coincidentes; además, se ve como peligroso dejar en manos de otros, elementos importantes del negocio. La cooperación se interpreta como una pérdida de control sobre el objeto de cooperación.

Así, por ejemplo, en áreas en que se considera que son claves para la posición competitiva de la empresa, como puede ser el desarrollo y la innovación de productos, la cooperación se plantea como solución sólo en el caso en que la dimensión de la entidad no le permita llevar a cabo ese tipo de actividades, pues se ve como una pérdida de control sobre ese área clave. Además el mayor nivel de competencia, característico del sector en los últimos años, parece dificultar esta estrategia en áreas consideradas como "centrales" o "estratégicas" al negocio.

Las razones de venta del socio son variadas: desde necesidades de reestructuración, a desencaje en la estrategia actual de la entidad de la que depende, a necesidad de solidez para afrontar el futuro. Sobre todo, en el caso de las cajas, la causa principal parece ser la ausencia de dimensión para afrontar el futuro, principalmente para afrontar los retos de inversión tecnológica e innovación que requieren hoy las entidades de crédito. A la dificultad de hacer frente a las inversiones necesarias para la innovación en temas de soporte y temas de producto. Esa misma razón se encuentra, para los entrevistados, detrás de la venta de muchos pequeños bancos en los últimos años. Creen por tanto en la existencia de una masa crítica mínima para competir.

De hecho creemos que las razones expuestas pueden agruparse en dos tipos:

-por un lado aquellas entidades que pertenecían a un grupo mayor; en estos casos, la razón de venta parece encontrarse principalmente en la reestructuración del grupo principal y en la falta de encaje con la actual estrategia del grupo. Así por ejemplo la venta del Banco de Murcia por parte del Banco de Santander obedecería a este tipo de razones. Como señala RODRÍGUEZ ANTÓN (1990; pág.235) refiriéndose a la estrategia de crecimiento externo del Banco de Santander: "a nivel nacional cabe destacar el proyecto de fusión por absorción, con su filial el Banco Comercial Español, con lo que la entidad abandona la estrategia de mantener segundas marcas, optando por la

potenciación de un grupo financiero con un único banco en territorio nacional".

-por otro lado aquellas entidades que ante un nuevo marco competitivo se encuentran con que su situación no les permite hacer frente a los retos que la caracterizan. En este caso aunque la razón principal es la dimensión, no es la única razón expuesta. Suele estar acompañada de alguna otra razón como es la ausencia de un equipo directivo capaz de hacer frente a las nuevas demandas del sector, o la mala situación financiera, por ejemplo.

Aunque parece claro que la gestión de las entidades tras el acuerdo de fusión o adquisición es importante, una correcta valoración del candidato sigue planteándose como la variable esencial en los casos en que dicha valoración cabe. Es decir la perspectiva de elección sigue dominando a la perspectiva del proceso.

En el caso de la adquisición de entidades bancarias la situación es distinta a la de la fusión con Cajas de Ahorros: como plantea uno de los entrevistados en el caso de los bancos los recursos propios limitan los candidatos posibles. Para la elección del socio en este caso hay dos elementos clave, según exponen los implicados, como encaja en la estrategia y su posible rentabilidad. En este sentido, uno de ellos dice: "Una buena valoración es el factor imprescindible para que luego tengas la oportunidad de que el punto crítico sea la gestión. En el caso de la compra de bancos tus recursos propios te limitan las opciones posibles. Pasar el tamiz del perfil estratégico y de la rentabilidad son las condiciones necesarias para que luego intervenga el factor crítico que es la gestión".

Valorar correctamente el candidato y obtener un buen precio es la condición para que luego la gestión pueda ser una variable importante.

En el caso de la fusión por constitución o por absorción de otras Cajas de Ahorros, el factor precio pierde relevancia. Se muestra en este caso como factor determinante de la elección del candidato, el componente político; en este caso, la elección parece exigir sólo unos mínimos y adquiere mayor relevancia el proceso. El proceso de gestión pasa a ocupar un primer plano.

El peso del componente político tanto en la elección del socio como en el proceso de negociación es elevado en el caso de las operaciones entre Cajas de

Ahorros. "Los candidatos reales" con los que cuentan las Cajas de Ahorros son bastante limitados. Así antes de iniciarse el proceso de concentración en la Comunidad Valenciana existían nueve entidades, dos grandes, dos intermedias y cinco pequeñas y por tanto los posibles candidatos eran pocos. Los procesos desencadenados en los últimos años han dejado un mapa compuesto por dos entidades grandes y dos pequeñas.

Es decir, en las fusiones por absorción entre Cajas de Ahorros aunque la legislación no limita los candidatos factibles, la realidad ha demostrado que éstos están limitados, ya que no se han producido hasta el momento ninguna fusión intercomunitaria (únicamente la fusión por absorción de la Caja de Ceuta por Cajamadrid).

En esta situación los que serían en otras organizaciones actores periféricos pasan a situarse en un primer plano. Así las autoridades de las comunidades locales en las que se encuentran inmersas las diversas cajas han tenido un peso notable en la decisión sobre el "socio".

De hecho las comunicaciones sobre la operación realizadas por las entidades implicadas se centran básicamente en tres temas:

- el reforzamiento que la operación supone para las organizaciones implicadas.

- las repercusiones que la operación tendrá sobre el empleo de las entidades.

- la no repercusión de la operación sobre el compromiso local de la entidad y sobre las actividades de la obra benéfico social. En general la forma de plasmar ese enraizamiento ha quedado patente en la estructura organizativa con la aparición de "una zona territorial" o "unidad de actuación" específica de esa localidad.

Las operaciones llevadas a cabo difieren en cuanto a su propósito estratégico o no; en cuanto al tamaño relativo y en cuanto a salud. Es decir, los ajustes entre las entidades implicadas son variables. En cuanto al primer factor, hay adquisiciones que responden a una estrategia de crecimiento a la cual el candidato se ajusta y otras que, sin embargo, responden a una oportunidad o amenaza que existe en el mercado; en

estas últimas el ajuste estratégico puede ser menor;

Por ejemplo a la estrategia de crecimiento en mancha de aceite o hacia territorios limítrofes defendida por alguna de las entidades implicadas, algunos de los socios se encajaban perfectamente, sin embargo otras operaciones no pueden ser entendidas o explicadas bajo ese prisma. En esos otros casos la explicación responde más bien a una perspectiva defensiva; la adquisición se lleva a cabo para evitar que "otros" la lleven a cabo. Se responde de este modo a una amenaza del entorno y se generan barreras de entrada. La creación de barreras de entrada parece ser un componente esencial en algunos acuerdos.

Sin embargo y aunque determinadas características de las entidades inmersas en los procesos, son valoradas como facilitadoras de la gestión de los mismos, son valoraciones a posteriori, pero no elementos que tuvieran un peso específico y explícito en la decisión.

En ese sentido, determinadas características organizativas son puestas de relieve como facilitadoras del proceso de implementación pero, sin embargo, no son planteadas como factores de ajuste organizativo valorados antes del trato. Así factores como el tamaño, la dependencia previa de otras entidades, la existencia de equipos directivos preparados, la no continuidad voluntaria de la dirección del nivel más alto... son valoradas en algunos casos como elementos que han facilitado el proceso, pero no como condiciones para entrar o no en el proceso. O sea, aunque determinados factores son asociados con el éxito, no existe un perfil de condiciones previas para abordar un candidato concreto. Es decir no se excluye ningún candidato. La exclusión parece provenir exclusivamente de los límites que los recursos propios imponen a la expansión.

Por ejemplo la cercanía geográfica de las entidades implicadas en los procesos, hace que el análisis previo resulte más sencillo según los entrevistados. Como manifiesta uno de los participantes "conocíamos hasta qué es lo que los clientes valoran de esa entidad". Este conocimiento previo derivado de la cercanía es valorado positivamente en comparación con otros procesos en el sector en que esta condición de partida no ha existido, pero no es valorado como una condición previa, sino más bien

como "una suerte".

Las fusiones y adquisiciones son valoradas como operaciones heterogéneas; cada una de ellas implica retos distintos en función de sus características. Ello supone que no hay una única forma de gestionarlas sino que la aproximación a su gestión debe cambiar en función de la situación específica. Aunque los participantes en el proceso tienden a agruparlas, dicha agrupación varía en función del tema al que se está haciendo referencia.

De este modo en ocasiones las fusiones o adquisiciones son agrupadas por sus características estratégicas, en otros temas en función de su naturaleza jurídica, en otras ocasiones en función de su tamaño, etc... Para cada una de las agrupaciones y en función del problema a tratar, la aproximación a la gestión varía.

Las decisiones de adquisición son vistas en todos los casos como una decisión de inversión en el sentido de que deben ser capaces de recuperar el capital invertido en ellas, de que responden a una racionalidad económica; pero a la vez, son decisiones de carácter único en la organización ya que no tienen cauces, ni normas, ni guías de cómo deben ser llevadas a cabo. No están estructuradas o normalizadas. Además involucran, en ocasiones, a toda la organización.

Las fusiones y adquisiciones tienen el carácter de decisiones bastante singulares. La demás decisiones de la empresa tienen sus circuitos definidos, con un personal estable destinado a las mismas y con un formato conocido por todos. Como plantea uno de los entrevistados: "Obviamente esto no tiene nada de standard. Primero, porque como ya habrás podido comprender si estamos hablando de cinco cosas aquí cada una obedece a un motivo, aunque las hayamos podido agrupar, en un momento distinto y además, en función de la situación de la entidad te ha permitido hacer unas cosas o no hacer otras; digamos que son decisiones en las que no hay un modelo". En otras ocasiones el carácter singular de la decisión hace referencia más a que supone el repensar toda la organización y redefinir aspectos importantes de la misma.

Todos los elementos que aparecen como integrantes de una adecuada

justificación de la adquisición son puestos de relieve por los entrevistados. Así la calidad de las valoraciones estratégicas, la existencia de propósitos ampliamente compartidos, la especificidad en fuentes de beneficios y problemas, la consideración de las condiciones organizacionales, la secuencia de implementación y el máximo precio a pagar, aparecen en mayor o menor medida y con mayor o menor explicitación. El valorar adecuadamente lo que se adquiere, el que sea una decisión compartida por la alta dirección de la organización, el tener claro cuál es la secuencia de implementación y el máximo precio a pagar son elementos especialmente relevantes.

Algunas de ellas serán analizadas más tarde. En cuanto a la calidad de las valoraciones estratégicas es interesante destacar el énfasis en el largo plazo que realizan las entidades. Asimismo destaca la necesidad de definir los límites a los que se está dispuesto a llegar y la capacidad para no continuar con la operación cuando las condiciones de la misma ya no la recomiendan. En alguno de los casos estudiados se hace especial énfasis en que cada operación de fusión o adquisición tiene sus fuerzas y debilidades específicas, saber cuáles son y las herramientas para hacerles frente es básico. La capacidad de entresacar de la complejidad de la operación cuáles eran los puntos fuertes de la operación que había por tanto que potenciar y cuáles eran las debilidades principales parecen ayudar a orientar el proceso y a delimitar cuáles son las principales áreas de intervención.

Algunos aspectos son más relevantes en unas adquisiciones que otras. Así, por ejemplo, en las operaciones entre cajas, el precio a pagar no tiene sentido ya que no se produce un intercambio, ni una compra de acciones que requiera de una valoración previa.

A pesar de que en el proceso de análisis del candidato y en la negociación intervienen pocas personas, se cree necesario que exista un consenso claro en la alta dirección sobre la conveniencia de la operación.

En cuanto a las características del proceso de toma de decisiones:

-La toma de decisiones cambia en función de que la entidad adquirida sea una caja o un banco. En el caso de las cajas el proceso de negociación pierde relevancia respecto a otro tipo de fusión/adquisición. Básicamente queda

reducido en este caso a aspectos como el nombre de la nueva entidad, su sede social, el reparto de poder y las nuevas condiciones laborales; se trata además de una negociación relativamente rápida.

-En el caso de la adquisición de entidades de naturaleza jurídica diferente, el proceso de toma de decisiones parece bastante similar al descrito por la literatura.

-Las actividades a desarrollar en el proceso de toma de decisiones se valoran principalmente como intensas. El nivel de dedicación varía para los entrevistados en las distintas fases. La fase de integración es la que más horas-gente necesita. Exige una gran dosis de trabajo, pero para algunos es un trabajo poco imaginativo.

En la negociación el esfuerzo es distinto, es un esfuerzo intenso. Utilizan, en ocasiones, la metáfora de un juego de monopoly o de una partida de póquer; el papel es a veces más de actor que de técnico. Como plantea uno de los participantes en el estudio: "Tienes que estar muchas veces dispuesto a levantarte de la mesa e irte... En esfuerzo horas evidentemente a partir del día D, en esfuerzo imaginativo, en intensidad, en los momentos previos al cierre del trato".

-Los elementos que más se valoran son la capacidad generalista de las personas que participan en el proceso; frente a la especialización que destacaban JEMISON Y SITJIN (1986b), los entrevistados consideran que en la negociación y en el estudio, deben participar personas con una visión amplia del negocio; con los conocimientos y la capacidad para abordar los diversos aspectos, aunque luego tengan que recurrir a los especialistas para abordar determinados temas concretos. La involucración del Director General es variable en función de los casos; su mayor o menor participación parece depender de las propias características de la organización. Es decir, del propio estilo de toma de decisiones de la entidad implicada.

En ninguno de los casos estudiados las asesorías externas ejercen un papel principal. En los casos que intervienen no asumen o no participan directamente en las decisiones. Son, como su nombre indica, asesores en temas específicas.

-El nivel de análisis es función de las posibilidades. Depende en gran medida de las necesidades de velocidad y de secretismo. En donde existía la posibilidad las organizaciones estudiadas han hecho un seguimiento largo y profundo, incluso desde el interior de la entidad. La razón principal para no llevar a cabo un estudio más profundo parece ser el secretismo que requieren estas operaciones. El secretismo no viene impuesto exclusivamente por las reacciones de los mercados financieros sino también por las posibles reacciones y la incertidumbre que generarían en clientes, proveedores y empleados.

Otra razón que dificulta el llevar a cabo estudios previos, sobre todo en el análisis del ajuste organizativo es que la comprobación de la información cualitativa que ha sido facilitada por los socios, parecería poner en duda su veracidad.

En algunos casos y sobre todo en lo que afecta al conocimiento del otro se detecta un cierto "halo de superioridad".

En cuanto al contenido de los estudios previos al acuerdo afectan principalmente al área financiera y comercial. Los estudios en el área de personal parecen sobre todo centrados en temas de condiciones laborales.

-Participación de pocas personas en la negociación; Se trata de un equipo reducido, con cierta experiencia y con un perfil bastante amplio, y con importantes posibilidades de negociación. Por ejemplo en una de las entidades, los participantes básicamente por ambas partes, han sido (1) dirección general, (2) dirección financiera y de control, (3) área de negocio, (4) asesoría jurídica. No han participado asesorías externas.

-La ambigüedad que presentan determinados acuerdos puede tener, entre

otras, las siguientes causas que hasta ahora no aparecían en la literatura; por un lado la necesidad de determinar en el inicio de las negociaciones cuáles son los temas sobre los que hay que llegar a un acuerdo; esta forma de actuar, implica en los casos analizados que no resulta sencillo ir "poniendo nuevos temas sobre la mesa" a medida en que las negociaciones avanzan; la delimitación de cuáles son los temas clave que hay que negociar para poder alcanzar un acuerdo es uno de los factores clave señalados por algunos de los entrevistados; por otro lado, la ambigüedad que se traslada a los actores que no participan en la negociación puede ser mayor de la que existe en realidad. Como plantea uno de los entrevistados: "Hay cosas que aunque estén claras y pactadas no se pueden transmitir a la organización si no se quiere desmoralizarla. Además, la moral del equipo es un elemento clave en las entidades financieras: Aquí si un Director se levanta una mañana y dice que no trabaja, no hay manera de tener un reloj al lado; y más posiblemente tampoco se levanta y dice: no trabajo; se va a trabajar, pero lo que pasa es que no tiene su cuerpo preparado para trabajar y mire, yo creo que ser director bancario tiene algo de pintor bohemio, el día que está por la labor pues hace cuatro magnificas operaciones y el día que no se siente fuerte, pues mira, mejor que no las haga, porque desde luego puede hacer cuatro maravillas. Y es muy importante mantener una moral de tropa, una moral de equipo, una moral digamos de continuidad, al menos en el negocio. No pueden haber ganadores ni perdedores públicos; siempre que hay un proceso de negociación al final hay ganadores y hay perdedores. Pero al público tiene que transcender necesariamente ambigüedad porque tu no puedes transmitir a tu red, cosas, pues en fin que supongas que van a ser factor de desmoralización".

-Se trata de un proceso discontinuo. Aún en el caso de las organizaciones entrevistadas que se habían visto inmersas en diversos procesos de fusión o adquisición; estas operaciones se plantean como actividades discontinuas, ello se refleja por ejemplo en que es necesario generar un equipo para cada ocasión. Es decir, se genera un equipo de proyecto que desaparece

una vez la fusión o adquisición se ha llevado a cabo, volviendo a ocupar sus lugares habituales en la estructura de la organización y que además en ocasiones compatibilizan su actividad ordinaria con las actividades que requiere el proyecto.

En cuanto a la tipología de las operaciones, todas las fusiones o adquisiciones estudiadas se encuadrarían en que crean valor principalmente a través de compartir recursos operacionales; a nivel corporativo suponen un refuerzo de dominio de la organización y adquirir una posición de negocio.

El clima de las fusiones y adquisiciones estudiadas es el de colaboración y en algún caso se trata de un rescate financiero. Es de destacar que en el caso de la fusión entre cajas sólo es posible alcanzar el acuerdo de una forma amistosa; no hay posibilidades de ataques hostiles. Ello implica que ambas organizaciones entran voluntariamente en la negociación y por tanto, desean alcanzar un acuerdo. Esta voluntad de los socios parece que genera un punto de partida positivo de cara a la integración.

El nivel de integración es alto en todos los casos, siendo la aproximación utilizada la de absorción. En la mayor parte de áreas suele adoptarse la realidad que definiría a la entidad mayor, aunque en ocasiones se utiliza la oportunidad de la fusión/adquisición para introducir cambios en las organizaciones.

Las áreas de integración prioritarias son aquellas que afectan a los clientes de la entidad. Es decir, el criterio de prioridad es trasladar al mercado las ventajas de la nueva dimensión lo más pronto posible.

Aunque no existe una aproximación única a las fusiones y adquisiciones sí que existe, en algunos de los casos, un "estilo directivo" en la gestión de los procesos. Dicho estilo directivo parece afectar principalmente a las relaciones de poder y a la forma en que se lleva a cabo la toma de control.

Todos los elementos que se señalan como retos del proceso de integración aparecen como relevantes en los procesos analizados: la comunicación de la justificación estratégica, el cambio en los elementos de soporte de la estrategia, el

mantener a la vez las operaciones diarias, y el ser capaz de encontrar soluciones a los problemas generados por las características del proceso.

-De esos elementos mantener las operaciones diarias, la organización en funcionamiento es una preocupación vital, sobre todo en algunas entidades.

Para ello se utilizan distintas herramientas; entre ellas destaca la fijación de objetivos a corto plazo que sirvan para centrar la atención de los diversos participantes.

-En cuanto a la comunicación destacan los siguientes aspectos como especialmente relevantes en las organizaciones entrevistadas:

-que en algunos casos se plantea que una comunicación eficiente no es sinónimo de una excesiva comunicación. Este elemento lo consideramos relevante pues trata de plasmar que en la medida en que la comunicación vuelve a sus cauces habituales implica que también la organización vuelve a la normalidad; "que no todo está sometido a proceso de debate", como manifiesta un participante en el estudio.

-que es importante poder comunicar que el futuro trazado para ambas organizaciones implica un refuerzo de ambas entidades. Así uno de los entrevistados afirma: "Se explicó el porqué de esta operación, pero punto. Sí, dar cuatro mensajes muy sólidos: Miren señores esto se ha comprado, y se ha comprado para potenciar... Para que el profesional diga: "bueno al final mi misión es la misma que tenía hasta ahora; puede ser, por otras vías, con otros instrumentos, o con otras historias que ya me irán apareciendo a lo largo de años, pero mi misión es la misma". En los casos estudiados se ha realizado un esfuerzo importante en trasladar la visión y el futuro de la organización adquirida, en el plazo más breve posible, a través de la comunicación de personal directivo de alto nivel de la organización adquirente al personal principal de la otra organización. En uno de los casos estudiados eso supuso la entrevista en grupos de veinte con los 235 directores de oficinas y los 150 interventores de las oficinas más grandes para explicarles el plan que se había elaborado. En algunos de los casos

se manifiesta también como importante el conocer las reacciones de la clientela y se llevan a cabo acciones específicas con esa finalidad.

-cuando el secretismo o la intensidad no han permitido un acercamiento previo a la organización, resulta necesario tomar las acciones oportunas para llevar a cabo ese acercamiento en un plazo determinado.

-por último los entrevistados plantean que es difícil equilibrar las necesidades de comunicación con la obligación de discrecionalidad hasta que el acuerdo es formal.

Asimismo parece relevante la existencia de un plan de integración a corto y medio plazo que guíe las actuaciones y defina las prioridades.

En ese sentido uno de los entrevistados comenta: "Es fundamental tener un plan para entrar, y además, por tiempos, sino quieres que el proceso se te escape de las manos". En uno de los casos, por ejemplo, había un plan de primera etapa, de segunda etapa: "yo creo que entramos en abril y teníamos un plan hasta diciembre absolutamente escrito, con responsables de cada una de las actuaciones que había que hacer en la entidad, a qué área le afectaba de la adquirida, al área que le afectaba de la adquirente, qué persona la llevaba, con quién reportaba; es decir, pues había un documento de trabajo que contemplaba dos etapas, primeros 90 días..."

Algunas de las entidades implicadas en los procesos estudiados tenía una serie de puntos débiles sobre los que era necesario actuar; su reforzamiento se convertía en una de las primeras actuaciones. En algunos casos afectaba al desarrollo de productos, en otros casos a la gestión del riesgo, en otros al área de negocio... Es decir, la preocupación inicial parece centrarse en reforzar aquellos aspectos que se consideran clave en el negocio cuando así lo requiere la situación de la entidad.

En las fusiones y adquisiciones estudiadas preocupaba más la ausencia de toma de decisiones que la posibilidad de determinismo. O sea, una de las principales preocupaciones era "tomar el control" de la compañía. Esa toma de control implica

definir desde el principio quién toma las decisiones, cuáles son los criterios de actuación...

La etapa de transición es calificada por algunos como toma de poder. Se califica como positivo la existencia de un estilo en esa toma de poder. Dicho estilo debe equilibrar dos objetivos: por un lado dejar claro quién lleva la dirección de la entidad y por otro lado dejar autonomía. Es decir plantean como necesario que debe estar claro quién toma las decisiones y en qué marco se debe desarrollar la actividad. La ausencia de claridad en estos aspectos la ven como la causa de dificultades en otros procesos y que puede conllevar la paralización de la entidad. Este doble objetivo queda plasmado en la siguiente expresión: "tomar el control de la entidad, pero que tenga la mínima repercusión en caras". Para poner un ejemplo de ausencia de claridad alguno de los entrevistados hace referencia al modelo chico-chica del BBV.

La preocupación por la ausencia de toma de decisiones queda reflejada en la siguiente expresión de uno de los participantes en el estudio: "Lo peor es que no hagas el organigrama porque no lo puedes hacer, porque no conoces a la gente, y a la vez no pongas ningún objetivo muy fácil para la organización; muy fácil quiero decir de entender, no quiero decir de conseguir; y que después no suplas con un real esfuerzo de información las carencias que has podido tener durante el primer período".

En otras entidades se asegura la toma de decisiones, a través de la creación de una estructura mixta que se responsabiliza desde el primer momento del funcionamiento conjunto de las entidades.

En todos los casos se prefieren los procesos rápidos a los lentos. Se entiende que en el segundo caso se provoca un mayor nivel de ambigüedades e incertidumbres.

En cuanto a la motivación de los implementadores, se trata de situaciones en las que la organización adquirida se ve, en general, reforzada. A nivel de remuneración y condiciones laborales existía una expectativa de mejoría y ello facilita la involucración de los participantes en general.

Alguna de las entidades plantea que la reacción de la alta dirección es uno de los elementos complejos en las fusiones; se considera como un elemento facilitador, en ocasiones, la no continuidad de la alta dirección de la empresa adquirida. En el resto

de las personas que sí que se mantienen en la organización, la "posición relativa" y los "estilos directivos" parecen explicar las mayores o menores dificultades. Uno de los elementos "más delicados" es el manejo de las situaciones personales, sobre todo los cambios de status. Así lo plantea uno de los entrevistados al afirmar: "Yo creo que en el caso de las cajas un punto crítico, clarísimamente, es tratar adecuadamente, gestionar bien, lo que serían los anteriores consejos que se han reunido en uno; los profesionales que en definitiva hallan podido perder cierto protagonismo, pues acabar muy pronto con todo este tema, intentar que ésto no vaya calando en la organización y se sienta, y al final exista una sensación durante muchos años de "unos" y "otros". Eso en un banco no ha sido hasta ahora un punto tan crítico, quizás también por nuestro modo de entrar, no hemos entrado como elefante en cacharrerías".

Un factor central generador de ambigüedad es la definición de las nuevas estructuras. La delimitación del poder dentro de la organización, quién se ve reforzado y quién sale de la organización.

En algunos de los casos estudiados la definición de la cúpula de poder se pudo realizar el mismo día en que se firmó la operación. Esta situación era definida como positiva pues suponía que ese individuo al encontrarse con sus colaboradores y plantear la operación se sentía reforzado en ese mismo momento. Así y haciendo referencia a una de las operaciones, uno de los entrevistados plantea "el día que compramos sabíamos perfectamente a que señores teníamos que el primer día reunirnos con ello y decirles: usted continua en su puesto; y a que señor decirle: usted no juega aquí, en esta película de futuro. El mismo día yo creo que la operación se firmo a la una y a las dos estábamos haciendo una reunión con los 8 principales directivos que les íbamos a dar continuidad o protagonismo del anterior equipo; y entramos con un director general al lado y a partir de hoy este es el director general y este es el presidente y este es el consejero delegado; es decir, esto media hora después de haber comprado. En otro casos eso no es posible."

En los casos en los que no era posible definir las estructuras parecía conveniente limitar la ambigüedad definiendo un plazo en el cual quedase resuelto el problema y centrando la atención de la organización en la consecución de objetivos a corto plazo.

En cuanto a la rotación directiva. La rotación según los entrevistados es normal porque en una fusión o adquisición "siempre hay alguien que queda peor posicionado. Esa persona se queda con los poros abiertos, con una sensibilidad que ante una oferta esta dispuesto a marcharse".

Sin embargo no esta claro que haya que impedir la rotación directiva. Antes de tomar ninguna medida para evitarla hay que valorar si en el largo plazo es mejor para la entidad, porque implica una disminución de costes de transformación al existir un exceso de "materia gris" y porque no es bueno tener gente que no está cómoda.

En los casos estudiados la salida directiva no se ve como problema ya que en general hay dos personas para cubrir un mismo puesto, y una sale siempre reforzada, mientras que otra, la que se va, necesariamente se ve peor posicionada. Es una de las formas de eliminar duplicidades.

Además la rotación directiva depende de las características del "mercado de directivos". De hecho uno de los entrevistados plantea que la elevada rotación que se ha dado en alguno de los procesos entre entidades bancarias, se entiende mejor dentro del contexto del nacimiento de Argentaria, con una elevada necesidad de cubrir puestos directivos, y de modernización y profesionalización de las cajas, con una demanda también importante de capacidad directiva.

En cuanto a las desviaciones en lo que hace referencia al coste y tiempo de integración de las entidades, las desviaciones no aparecen como relevantes, más bien los procesos parecen haber sido más sencillos de lo que en su día se planifico. Las experiencias negativas previas, que se han dado en el sector, parecen haber servido de proceso de aprendizaje para muchos. Sobre todo porque las entidades que habían vivido esos procesos han sido un punto de referencia para el resto de las organizaciones.

En el caso operaciones con entidades de naturaleza jurídica distinta, la experiencia previa parece especialmente relevante en las negociaciones y en el momento de la entrada; para los entrevistados tiene menor importancia la experiencia previa en la valoración pues ese aspecto se considera bastante standarizado.

En el caso de fusiones/adquisiciones entre cajas, la experiencia aparece como

un factor más relevante para llevar a cabo el proceso de integración. Incluso es valorada como un punto fuerte de cara al crecimiento externo por alguna de las entidades.

Las entidades varían en cuanto a la organización del proceso. Mientras que en unos casos parece responder más bien a un equipo de trabajo ad-hoc, en el que participan más o menos personas en función de las tareas y necesidades, en otros casos se generan estructuras de transición formales.

En este segundo caso, por ejemplo, se genera un comité de transición en el que participan los niveles más altos de la organización implicadas en el proceso y donde se toman las decisiones principales durante el período de integración. Además y para cada área de la empresa se crean comités específicos para la integración, en los que participan las direcciones de ese nivel de cada una de las entidades implicadas.

En algunos de los casos se hace especial referencia a una etapa de transición y luego a una etapa de consolidación de la nueva entidad. En otros casos la existencia de nuevas operaciones parece hacer menos evidente esa etapa de consolidación. La consolidación parece manifestarse en diversos cambios, que afectan principalmente a la estructura de la organización. Dicho paso de la evolución de una estructura de transición, a otra consolidada, puede observarse en el siguiente gráfico:

El personal directivo de la CAM en el año 93 y 94 era el siguiente en función de su procedencia:

PERSONAL DIRECTIVO	1994	PERSONAL DIRECTIVO	1993
Director General		Director General	
Director General Adjunto 1	CAM	Director General Adjunto	CAM
Director General Adjunto 2	CAM	Director General de Negocio	CAM
Secretario General	CAM	Dir.Gral Adj. Grupo de Empresas	CAPAV
Director Territorial 1	CAM	Director General de Recursos	CAM
Director Territorial 2	CAM	Secretario General Técnico	CAM
Director Territorial 3	C.T	Directo Territorial de Alicante	CAM
Director de Inversiones Crediticias	CAM	Director Territorial de Murcia	CAM
Director de Marketing	CAM	Director Territorial de Valencia	C.T
Director de Morosidad	CAM	Dir. Territ Adjunto de Alicante	CAM
Dir.Tesorería e Invers. Institucional	CAM	Dir. Territ Adjunto de Valencia	CAPAV
Director Administración y Servicios	C.T	Director de Planificación y Control	CAM
Director de Informática	CAM	Director de Servicios Jurídicos	CAM
Interventor General	CAM	Director de Marketing y Calidad	CAM
Director de Organización	CAM	Dir.Tesorería e Invers Institucionales	CAM
Director de Personal	CAM	Director Inversiones Crediticias	CAM
Director de Auditoría	CAM	Dir. Jurídico Grupo Empresas CAM	CAPAV
Director de Calidad	?	Dir. control Grupo Empresas CAM	CAPAV
Defensor del Cliente	CAM	Director de sistemas	CAM
Director del servicio de estudios	CAM	Director de administración	C.T
Dir. Formación y des. profesional	?	Director de personal	CAPAV
Director Imagen y Comunicación	CAM	Secretario General Técnico Adjunto	CAM
Director de servicio jurídicos	CAM		
Director de obras sociales	CAM		
Dir secretaría órganos de gobierno	CAPAV		
Director de planificación y control	CAM		
TOTAL	26		22

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria de la CAM (1988;1993;1994), Memoria de la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Valencia (1991); Memoria de la Caixa de Torrent (1988)

En 1994 de 26 puestos directivos (no incluimos las direcciones territoriales y

de zonas), 21 corresponden a personas que ya estaban vinculadas a la CAM antes de la fusión, 2 corresponden al Director General y Subdirector de administración y servicios de la extinguida Caixa de Torrent y sólo uno corresponde a la Caja de Ahorro Provincial de Valencia y Alicante. En cuanto a los puestos que aparecen con un "?", nos ha sido imposible conocer su procedencia; ahora bien, no se encuentran entre el personal directivo de la CAM del año anterior, ni entre el personal directivo de la Caixa de Torrent, ni el de la CAPAV antes de la fusión. Aunque no lo podamos asegurar parece probable que correspondan a contrataciones externas. Cabe destacar que el 88% del personal directivo corresponde en 1994 a personal de la CAM antes de 1991 y que sólo un 3,8% corresponde a personal directivo de la CAPAV en el 91.

El cambio es importante si se observa en comparación con la situación en el año 1993, que es el primer año de funcionamiento efectivo de la entidad. De 22 puestos directivos 14 corresponden a personal de la CAM anterior a 1988, 2 a la extinguida Caixa de Torrente y 5 a la CAPAV. Por tanto a ésta última le corresponde un 22% de los cargos directivos; sin embargo, si se observan los puestos, estos corresponden en su mayoría a la dirección del grupo de empresas. Es decir, se cambia en el año 94 la estructura de transición que inicialmente se había diseñado.

Sin embargo no todo el cambio puede ser explicado por la fusión, sino que la nueva estructura trata de dar respuesta a las necesidades del entorno, con una mayor racionalización de las zonas territoriales, ampliando notablemente su número, con la intención de estar más cercano al cliente.

También en otras áreas de ajuste, las fusiones y adquisiciones parecen ser aprovechadas por las entidades para llevar a cabo cambios en la organización, que no pueden ser explicados exclusivamente desde las necesidades generadas por el proceso de integración. Es decir las fusiones y adquisiciones se presentan como situaciones facilitadoras del inicio de los cambios.

ANEXO 1 - LA ENTREVISTA

OBJETIVOS Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

1- La(s) fusión(es) que se han realizado ¿Responden a una estrategia de crecimiento previamente diseñada o cada una de ellas responde a una estrategia específica? En grandes líneas ¿Cuál era esa estrategia?

2- ¿Qué razones han existido para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones?

3- ¿Qué razones cree que tenía su(s) socio(s) para acudir a la fusión-adquisición?

4- ¿Se ha planteado alguna alternativa de crecimiento diferente a la de fusiones y adquisiciones? ¿Cuáles? ¿Por qué eligió finalmente la fusión-adquisición?

5- ¿Qué puntos fuertes y débiles tiene su empresa ante las fusiones y adquisiciones? ¿Se ha tenido que reforzar algún área antes de llevar a cabo la fusión o adquisición?

6- ¿Existe algún estudio-documento previo de la fusión-adquisición en el que se justifique la misma? ¿Cuál es su contenido general? ¿Quiénes lo elaboraron?

7- ¿Qué beneficios esperaba obtener de la fusión-adquisición?

8- A su juicio ¿De qué depende el que los resultados de una fusión-adquisición sean positivos, sean los esperados?

9- ¿Cómo calificaría su actitud ante las fusiones y adquisiciones concretas que ha llevado a cabo? Activa; Reactiva o defensiva.

EL PROCESO DE FUSIÓN-ADQUISICIÓN

10- ¿Me podría contar, a grandes líneas, cómo fue el proceso seguido en la fusión-adquisición y qué fases identificaría en él?

11- ¿Quiénes intervinieron en el proceso de la fusión-adquisición?, ¿Qué categoría tenían en la empresa? ¿Qué papel jugaron en el proceso?

12- ¿Intervinieron personas ajenas a la empresa? ¿En qué fase? ¿En qué consistió su intervención?

13- ¿De quién partió la decisión de iniciar el proceso de adquisición-fusión?

14- ¿Cuál es el tiempo transcurrido en cada fase del proceso seguido? ¿Exigen todas las fases el mismo esfuerzo para la empresa?

15- ¿Se ha producido algún retraso en el proceso sobre el tiempo previsto? ¿Qué causas lo han provocado?

16- ¿Cuál ha sido la participación del Director General? y ¿En qué fases ha participado?

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

17- ¿Cuál es el contenido del acuerdo? ¿Qué cuestiones quedaron fuera de él? ¿Fue voluntaria su exclusión? ¿Por qué?

18- ¿Qué áreas de las que a continuación se enumeran y con qué profundidad se analizan para los diversos candidatos?

- financiera
- comercial
- organizativa
- cultural
- otras

19- ¿Cómo calificaría el proceso de negociación? Como un proceso intenso, sereno, acelerado.

20- ¿Cree usted que las decisiones de fusión y adquisición son similares a otras decisiones de la empresa?. ¿En qué son similares y en qué no?

21-¿Qué importancia tiene la experiencia previa? ¿En que aspectos de la negociación la considera especialmente relevante?

22- El proceso de negociación y acuerdo lo calificaría de: amistoso, hostil, contestado, rescate. Se ha modificado dicho clima durante el proceso ¿Por qué?

PROCESO DE INTEGRACIÓN

23- ¿Cuál ha sido el nivel de integración previsto en el acuerdo? ¿Cuál ha sido el nivel logrado? ¿Por qué?

24- La integración llevada a cabo ha afectado a:

- la estructura organizativa - ¿Cómo?
- los procesos administrativos - ¿Cómo?
- la cultura empresarial - ¿Cómo?
- el equipo directivo
- los recursos humanos

25- Tras el acuerdo inicial, ¿Han existido modificaciones sobre el plan de implementación?. ¿Por qué?

- información adicional, sorpresas encontradas
- cambios externos a ambas empresas

26- Tras el acuerdo de fusión: ¿Cuáles son las principales áreas que requieren atención y cambios? ¿Cuál es el criterio para los cambios? ¿Qué acciones se llevan a cabo para mantener las operaciones diarias?

27- Una vez puesto en marcha el acuerdo ¿Quién maneja las interacciones entre las empresas? ¿Cuáles son sus cometidos en la empresa? ¿Qué apoyos tiene?

28- Entre un proceso de cambios rápido o lento ¿Cuál cree que es mejor? ¿Por qué?

29- ¿Cuáles han sido los cambios más críticos, más dificultosos de poner en práctica o de acordar?

30- ¿Ha sido necesario llevar a cabo actividades o cambios antes de iniciar la integración?.

COMUNICACIÓN

31- ¿Qué mensajes se han llevado a cabo, a quién, por quién y cuándo se inician?

32- ¿Qué importancia ha tenido la comunicación externa?

33- ¿Qué funciones cumple la comunicación inicial?

34- ¿Se ha controlado la eficacia y la necesidad de comunicación?

ESTRUCTURAS, PODER, RECURSOS HUMANOS

35- ¿Cuál ha sido el reparto de poder como resultado de la fusión-adquisición?
¿Qué criterios se han seguido para el reparto?

36- ¿Ha habido rotación en los cargos directivos? ¿Cuáles? ¿Qué razones ha habido para la rotación?

37-¿Cuáles han sido los principales cambios en la estructura organizativa de la(s) empresa(s)?

38- ¿Cuál ha sido el comportamiento de los recursos humanos en el proceso de fusión? ¿Por qué?

39- ¿Qué cambios se han introducido en la política de recursos humanos?

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Parece necesario llegados a este punto del trabajo, poder desarrollar algunas conclusiones sobre el objeto del estudio: los procesos de fusión y adquisición.

El intentar concluir los aspectos principales del estudio se nos presenta como un reto difícil. En primer lugar porque entendemos que a medida que uno se sitúa ante cualquier interrogante, va cerrando, o en su caso va acotando, las preguntas iniciales, pero siempre surgen nuevas áreas que requieren un mayor estudio y que generan, en ese sentido, nuevas preguntas. En segundo lugar, porque en muchos aspectos entendemos este trabajo como el inicio de una investigación y por tanto las conclusiones al mismo no pretenden ser un punto final del mismo.

Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una vía fundamental a través de la cual las empresas parecen estar dando respuesta a las crecientes retos del entorno.

Sin embargo se trata de una vía controvertida de crecimiento, pues tras la misma no siempre se encuentran los resultados que se esperaban de ella. Dichos resultados deben ser, desde nuestra perspectiva, entendidos, como que las fusiones y adquisiciones son estrategias complejas y arriesgadas para las organizaciones que se ven involucradas en dichos procesos; pero esta situación debe ser interpretada no como un factor disuasorio, sino como un reto para la dirección de empresas y en el que, por tanto, no se debe entrar sin un profundo análisis no sólo de sus oportunidades sino también de sus amenazas.

Nuestro eje central de desarrollo es que los resultados de esta alternativa estratégica no pueden entenderse exclusivamente desde una perspectiva de elección. Esta perspectiva presenta, a nuestro entender, las fusiones y adquisiciones como una decisión en la que las condiciones de la misma, son la condición necesaria y suficiente para obtener los resultados esperados. Es decir, el éxito de la fusión o adquisición reside principalmente en encontrar un candidato o socio que se ajuste estratégicamente, organizacionalmente y culturalmente.

CONCLUSIONES

Desde una perspectiva de proceso los resultados de una fusión o adquisición son consecuencia no sólo de una correcta elección sino también de una implementación adecuada. Desde esta perspectiva, el análisis y las condiciones del acuerdo son una condición necesaria, pero no son una condición suficiente. En ese sentido la toma de decisiones genera las potencialidades de la operación, pero es necesario convertir dichas potencialidades en hechos reales.

La perspectiva de proceso implica además, que sus características generan impedimentos al proceso que afectan a la calidad de la toma de decisiones y por tanto al resultado final de la operación. La perspectiva de proceso supone así mismo centrarse en las interacciones entre la formulación y la implementación de la estrategia. Estas interacciones, que creemos importantes en cualquier estrategia, se presentan con una mayor fuerza para el caso de las fusiones y adquisiciones.

Los retos fundamentales en el proceso de toma de decisiones son a nuestro entender tres:

-El primer reto es que la organización valore la fusión o la adquisición como una alternativa estratégica. Ello implica que la organización debe plantearse no sólo las oportunidades y amenazas del entorno al que pretende dar respuesta, sino también sus puntos fuertes y débiles ante este tipo de estrategia.

En ese sentido las fusiones y adquisiciones presentan la ventaja de ser una vía más rápida de crecimiento que la que le presentan otras oportunidades. Pero esa rapidez exige también la capacidad directiva para dirigir y digerir eficientemente el proceso.

En los casos estudiados, la valoración de la fusión o adquisición como una alternativa estratégica es variable. En alguna de las entidades encontramos que la elección de la fusión o adquisición como vía de crecimiento responde a una valoración explícita de la entidad respecto a otras opciones posibles y a que encaja en la estrategia de crecimiento diseñada por la entidad. En otras entidades, los procesos de fusión y adquisición responden mejor a la

formulación de la estrategia como un proceso ad-hoc.

La literatura ha propuesto determinadas variables como condicionantes de los resultados de la fusión o adquisición. Dichas variables afectan al denominado "ajuste" entre las compañías implicadas.

En primer lugar las variables del tamaño relativo de las firmas y el ratio de adquisición parecen conectados con los resultados de estas operaciones. La explicación de esta conexión es múltiple:

-Primero, porque el tamaño relativo y el ratio parecen conectados con la complejidad del proceso de integración y con el potencial de creación de valor y por tanto, con la capacidad de la organización de dirigir su crecimiento.

Por otro lado los procesos de fusión y adquisición implican en sí mismos un serie de dificultades y de costes que no parecen verse compensados en el caso de adquisiciones excesivamente pequeñas.

-Segundo, porque aunque el tamaño no es un determinante de las características de la organización, sí que tiene un peso específico sobre su configuración y por tanto, las diferencias importantes en cuanto a tamaño relativo, pueden ser un síntoma de diferencias en las características de la organización que dificulten la integración.

-Tercero, porque el equilibrio entre el ratio de adquisición y el tamaño relativo permite mantener un nivel de crecimiento que facilita la acumulación de experiencia en el desarrollo y en la dirección de estos procesos.

En las operaciones analizadas, el tamaño relativo aparece como un indicador de la cuantía y la complejidad de los retos del proceso de integración. La experiencia previa es valorada de forma positiva por las entidades implicadas, tanto en el proceso de toma de decisiones como en el proceso de integración con especiales referencias a la negociación y los primeros pasos de la implementación.

La segunda variable (aunque pasaría al primer lugar por el volumen de estudios sobre el tema) sería el grado de relación entre las compañías

implicadas. El grado de relación, genera no sólo potencialidades diferentes para la fusión o adquisición sino también exigencias distintas para la integración. Es decir, el objetivo estratégico de la fusión o adquisición va a ser una de las variables que va a determinar la aproximación a la integración. Pero además, lo relacionado o no de los negocios, supone que los puntos fuertes con los que deben contar las organizaciones implicadas para enfrentarse al reto de la creación de valor son distintos. Por último tener claro cuales son las fuentes de creación de valor, en función del ajuste estratégico entre las compañías, permite clarificar, que aspectos prioritarios deben dirigir el proceso.

Otras variables que deben ser tomadas en consideración serían el clima de la operación, la salud de las compañías implicadas, el conocimiento y la profundidad de análisis de la otra entidad, las diferencias en los estilos de dirección y las diferencias culturales.

Sin embargo, en las operaciones de fusión y adquisición estudiadas, las variables de ajuste organizativo y cultural, no parecen ser tenidas en consideración en el proceso de toma de decisiones. Más bien parecen ser consideradas como variables que han facilitado o dificultado la implementación pero que no han intervenido en la elección del candidato. Este mayor énfasis en el ajuste estratégico no resulta a nuestro entender inesperado, sino que encaja con el desequilibrio que la literatura muestra entre los diferentes ajustes.

-Si el primer reto de la toma de decisiones era su valoración como una alternativa estratégica, el segundo reto consiste en la consideración del enfoque socio-político en la formulación de la estrategia.

La literatura existente y el análisis empírico desarrollado evidencian la importancia de los aspectos personales y de las relaciones de poder en la configuración de la nueva entidad.

Pero además las fusiones y adquisiciones requieren un esfuerzo importante por parte de los participantes en el proceso. No se trata en este caso de sumar cifras o de cerrar plantas sino de que los diferentes actores implicados en la operación se vean motivados a participar en el proceso.

CONCLUSIONES

Si la dimensión socio-política de la estrategia no ha sido suficientemente tenida en cuenta, nos encontraremos con una decisión que encuentra importantes resistencias entre aquellos que deben crear el valor en la operación.

-Por último, y como tercer reto del proceso de toma de decisiones, la calidad de la justificación o base de legitimación de la estrategia va a ser el nexo de unión fundamental entre la toma de decisiones y la implementación de las mismas. Dicha calidad de la justificación aparece reflejada en los siguientes elementos: en la calidad de las valoraciones estratégicas, en la existencia de propósitos ampliamente compartidos, en la existencia de especificidades en fuentes de beneficios y problemas, en la consideración de las condiciones organizacionales, en la secuencia de implementación y en el máximo precio que se está dispuesto a pagar. Éstos aspectos son planteados como relevantes por algunas de las organizaciones implicadas. En especial el tener claro cuáles son las fuentes principales de creación de valor y que potencialidades generan, el que sea una decisión compartida por la alta dirección, sobre la que exista consenso, el tener claro cuál es la secuencia de implementación y el máximo precio a pagar en los casos en los que ésta variable tenía significado.

Pero llevar a cabo estos retos del proceso de toma de decisiones no es una tarea fácil, sino más bien lo contrario ya que las fusiones y adquisiciones presentan características específicas que condicionan la toma de decisiones. Nos referimos a (a) la segmentación de la actividad, (b) al ímpetu creciente y (c) a la ambigüedad excepcional.

(a) La complejidad del proceso hace que resulte necesario su segmentación en áreas para poder llevar a cabo el análisis de los diferentes aspectos que se ven implicados en el acuerdo. Dicha segmentación provoca que resulte difícil mantener una visión general del acuerdo y favorece un mayor énfasis en las áreas más cuantificables; por tanto un desequilibrio entre la atención prestada al ajuste estratégico, organizativo y cultural, con un predominio del primero. Para evitar dicha segmentación las entidades

estudiadas plantean diferentes soluciones: en unos casos la participación activa del director general permite mantener una visión amplia del acuerdo; en otros casos, la elección de personas con un perfil generalista para el desarrollo de la toma de decisiones, evita o disminuye, la segmentación de la decisión.

(b) El ímpetu creciente provoca el que el acuerdo termine convirtiéndose en un fin en sí mismo. Dicha intensidad se ve favorecida por diversas fuerzas entre las que a nuestro entender destaca, el secretismo que suele acompañar a las fusiones y adquisiciones. Ésta es quizás la característica que aparece con más fuerza en los estudios realizados. Los procesos de negociación, aun en el caso de operaciones entre Cajas de Ahorro, se califican como procesos intensos. En algunos casos la experiencia previa y la necesidad de un amplio consenso entre el equipo directivo se presentan como elementos que facilitan las negociaciones y la toma de decisiones.

(c) Por último, la complejidad de las operaciones y el deseo de alcanzar un acuerdo, hacen que este tipo de acuerdos se lleven a cabo con ambigüedades. Dichas ambigüedades pueden afectar a aspectos tan fundamentales como las fuentes de creación de valor, las expectativas de resultados, o a la velocidad y a la secuencia de implementación y con ello, poner en peligro las potencialidades de la operación.

Como decíamos al principio se trata de características inherentes a estos procesos, que aunque pueden ser direccionadas o limitadas no pueden ser evitadas totalmente. En este sentido la complejidad de la operación está presente en toda decisión de fusión o adquisición, el secretismo que entre otros induce a la intensidad, es pocas veces evitable y la existencia de ambigüedad es ineludible; aunque se pongan sobre la mesa todos los aspectos que se ven implicados en una adquisición o fusión (cosa que creemos imposible), la ausencia de lenguajes comunes y de significados compartidos generará necesariamente algún nivel de ambigüedad.

De hecho en el estudio empírico, la ausencia de secretismo en una de las operaciones analizadas, parece facilitar un mayor acercamiento y posibilidades de conocimiento de la otra entidad.

CONCLUSIONES

Entendemos que resulta necesario que las compañías que se fusionan o se adquieren tengan claro que estas características existen y que generan impedimentos al proceso de toma de decisiones y que dichos impedimentos en el proceso de toma de decisiones, se trasladan lógicamente al proceso de integración. Sólo así, será posible que se establezcan mecanismos, o que se utilicen herramientas, que les permitan direccionarlas.

Para finalizar las conclusiones sobre el proceso de toma de decisiones creemos que hay que poner de manifiesto dos elementos más: (1) primero que no se trata de procesos standars, y (2) segundo, que resulta fundamental tener una visión clara del futuro de las entidades implicadas.

(1) El proceso de toma de decisiones y el proceso de integración no son procesos standars; es decir, determinadas características de las empresas implicadas o de la operación, van a plantear retos diferentes y aproximaciones distintas para llevar a cabo las fusiones y adquisiciones eficientemente. En ese sentido resulta inadecuado ver las fusiones o adquisiciones como una realidad homogénea. Dichas alternativas estratégicas son diferentes entre otros en su propósito estratégico, en el clima en el que se llevan a cabo las negociaciones y que se traslada a la integración, y en la aproximación desde la cual se accede a los retos del proceso de integración. Cada operación de concentración requiere, en ese sentido, de una aproximación propia en la que las recomendaciones generales deben ser situadas en contexto.

(2) En segundo lugar que es fundamental, pues es la guía para las actuaciones en el proceso de integración, que exista una visión clara en las organizaciones involucradas sobre cuáles son las fuentes de creación de valor y cuál es el futuro de la nueva entidad. Si la literatura consideraba este factor como importante, del estudio empírico se deduce como uno de los elementos clave para servir de guía al proceso de integración.

Planteadas las conclusiones más importantes respecto al proceso de toma de decisiones pasamos a desarrollar aquellas que hacen referencia al proceso de

integración.

Entendemos que el objetivo del proceso de integración no puede ser otro que la creación de valor diseñada en el proceso de formulación. El criterio de las actuaciones no puede ser, las mayores o menores dificultades, sino lo prioritario o necesario de la intervención para obtener los resultados esperados. O sea la aproximación a la integración depende del equilibrio entre dos variables, de las necesidades de interacción que generan las fuentes de creación de valor, es decir de las necesidades de interdependencia estratégica y de las necesidades de autonomía organizacional. En este caso lo necesario o no de autonomía organizacional no puede venir impuesto por lo diferente que sean las empresas que participan en el acuerdo o por lo complejo de llevar a cabo la integración, sino porque la propia creación de valor exige mantener la autonomía organizacional.

Si el alcanzar un acuerdo suponía enfrentarse a una tarea compleja por la cantidad de aspectos a los que había que prestar atención, el proceso de integración implica en ocasiones el redefinir los diferentes elementos de soporte de la estrategia y en cierta medida el repensar de nuevo la organización. Ello genera un gran número de actividades que deben llevarse a cabo de forma simultánea y en las que debe existir un plan claro de como priorizarlas, y secuenciarlas. Se trata en ocasiones de crear una nueva entidad sin que las empresas que participan en la fusión o adquisición dejen de funcionar. Es decir, al reto de repensar la nueva organización hay que añadirle el de mantener las operaciones diarias, la organización en funcionamiento. La organización no puede dejar de servir a su entorno para redefinirse, sino que esta redefinición debe llevarla a cabo al mismo tiempo que se enfrenta a sus retos cotidianos.

En las entidades estudiadas, se observa una preocupación primordial por intentar que las fusiones y adquisiciones no repercutan negativamente en el funcionamiento ordinario; sobre todo en aquello que afecta a la clientela directamente y en lo que hace referencia a una posible paralización de la actividad.

Tres retos parecen necesarios para que la transferencia de capacidades definida en el proceso de formulación pueda implementarse adecuadamente: el equilibrio entre

el determinismo y la flexibilidad; la involucración de los implementadores; y el proveer de liderazgo institucional a la nueva organización.

-Equilibrar la necesidad de tomar las decisiones que resultan pertinentes para alcanzar el nivel de integración planificado, con las necesidades de mayor información y con las consecuencias de la misma, no es tarea fácil. La organización acaba de realizar un esfuerzo de "vender" la decisión estratégica a los diferentes grupos de interés y es difícil separarse de las razones o de la lógica que se ha utilizado para esa venta. Ahora bien, no es menos cierto que en muchas ocasiones las características del proceso de toma de decisiones han generado una serie de impedimentos que exigen que la organización deba profundizar en el conocimiento del otro, dicha profundización puede en su caso alterar parte de la información que se tenía previamente y por tanto es necesario ser flexible para poderse adaptar a la nueva realidad que nos aparece. El equilibrio entre el determinismo para llevar a cabo decisiones no siempre fáciles y la flexibilidad necesaria para adaptar la fusión o adquisición a la nueva realidad no siempre es el mismo. En las adquisiciones en las que predomina una aproximación de absorción el peligro del determinismo parece menor que en otras situaciones. Más aun, en ocasiones la ausencia de dicha toma de decisiones dificulta el proceso más que lo facilita. En otras situaciones de aproximación, la necesidad de generar un entendimiento organizacional recíproco, exige una mayor flexibilidad al proceso, y en estos casos una toma de decisiones precipitada puede dificultar la creación de valor en la nueva organización. En las operaciones analizadas la aproximación ha sido de absorción, y se intenta en todos los casos que los procesos de integración sean rápidos; preocupa en ese sentido más la ausencia de toma de decisiones, que el profundizar en el entendimiento organizacional. Los beneficios de la flexibilidad parecen no justificar en estos casos la ambigüedad que generaría la ausencia de toma de control.

-El segundo reto del proceso de integración es motivar a las personas que deben llevar a cabo la implementación de la estrategia. En este caso la calidad de la justificación estratégica parece ser un elemento fundamental; es decir la capacidad de trasladar una visión clara de la nueva empresa, la base que legitima los esfuerzos que requiere la implementación, es un elemento clave para la motivación de los diversos participantes.

Creemos que la adquisición de una organización, o la fusión de dos o más entidades, implica que las organizaciones involucradas además de llevar a cabo sus "operaciones diarias" deben llevar a cabo todas las concernientes con la implementación de las operaciones. Y ello durante un período relativamente prolongado de tiempo. Por ejemplo en los procesos estudiados el proceso de integración (sin incluir la consolidación) se alargaba durante un año aproximadamente.

Además el reto de motivar a la nueva organización se encuentra con que la operación no siempre genera "valor" para los encargados de implementarla. Es decir, si bien es verdad que supone en ocasiones un reforzamiento de la entidad y un incremento del poder y status de algunos, no es menos cierto que para otros supone una pérdida de status, una paralización de las oportunidades de carrera o en ocasiones, una importante ambigüedad sobre la continuidad en la organización. No hay que olvidar que una de las vías de creación de valor reside en el compartir recursos operacionales y ello implica la eliminación de duplicidades y la racionalización de los mismos.

-El tercer reto consiste en la existencia de capacidad directiva para guiar el proceso de integración. La ausencia de capacidad directiva es puesta de manifiesto por la literatura como una de las causas que dificulta la realización de las fusiones y adquisiciones de una forma eficiente. Es decir la nueva organización debe estar preparada para dirigir y digerir el crecimiento que ha planificado y ello implica tener en cuenta, la posibilidad de una elevado nivel de rotación directiva, sobre todo en los momentos iniciales del proceso.

CONCLUSIONES

Con estos tres retos en mente la organización adquirente o las organizaciones fusionadas deben plantearse cómo los diversos elementos de soporte de la estrategia siguen sirviendo como tales soportes o por el contrario, guían a la organización en direcciones no eficientes. Implica por tanto el ajuste en diversas áreas. En el estudio empírico hemos encontrado que en diversas situaciones, esta necesidad de ajuste o de redefinición de áreas de la organización es utilizada para introducir diversas mejoras en la organización. Es decir, las fusiones y adquisiciones implican cambios en las organizaciones, lógicamente. Pero parece que estas situaciones son aprovechadas por las propias empresas implicadas para introducir por sí mismas cambios que no se explicarían exclusivamente desde las necesidades que genera la fusión o la adquisición, sino desde necesidades que ya estaban generadas por las oportunidades y amenazas del entorno.

Las áreas de ajuste más delicado parecen ser todas aquellas que afectan a personas. En especial todo aquello que supone la definición de estructuras y por tanto el reparto de poder, así como los ajustes en los recursos humanos.

Las ambigüedades en el reparto de poder generan importantes impedimentos para el desarrollo del proceso. Algunas de las entidades estudiadas presenta como un elemento importante el definir claramente quién tiene el poder y cuáles son los criterios a seguir en la toma de decisiones. Se pone de manifiesto que aunque se trate de decisiones difíciles es importante llevarlas a cabo lo más pronto posible.

La definición de las estructuras de poder contienen además un importante significado simbólico; Cómo se definen los dominios o los centros de poder, los criterios para delimitar las personas que los ocupan... son importantes acciones simbólicas y en cierta medida son definitorias del carácter de las interacciones iniciales.

Además en dicho proceso de integración las organizaciones implicadas deben estar preparadas para un difícil reto, asumir una tasa importante de rotación directiva. Dicha rotación directiva tiene principalmente tres fuentes: la salida voluntaria, los despidos, y las nuevas contrataciones. Las tres fuentes tienen implicaciones culturales distintas aunque todas ellas afectan a la rotación directiva. La organización controla dos de esas fuentes de forma directa: los despidos y las incorporaciones. Los criterios que

utilice en ambos casos serán valorados como "la nueva forma de actuar en la organización" o los "nuevos valores que priman en la empresa". Es decir tienen un alto contenido simbólico en sí mismas, así como en los criterios que las guían y en la forma y con el cuidado que se llevan a cabo. La salida voluntaria tiene en el caso de las fusiones y adquisiciones una importancia especial; en estas operaciones parece generarse una situación en la que algunos de los implicados salen reforzados de la operación mientras que otras personas aunque continúan en la organización ven sus posibilidades o sus carreras diferidas. En estos casos parece existir una especial sensibilidad hacia nuevas ofertas, lo que implica que la organización debe estar preparada para un alto nivel de rotación derivado de esta fuente. Aunque los diversos estudios no han encontrado una relación significativa entre el nivel de rotación directiva y diversas variables (excepto con la hostilidad de la operación), alguna de ellas encuentra soporte en los estudios que hemos conducido. Nos referimos especialmente a las diferencias en el status relativo que se generan en este tipo de operaciones.

Sin embargo el nivel de rotación en las entidades estudiadas ha sido más bien bajo. Parece que determinadas variables, como son las ofertas existentes en el mercado de trabajo y la movilidad interna del sector, afectan también a la cuantía de dicha rotación. Ahora bien aunque cuantitativamente dicha rotación haya sido baja, cualitativamente ha afectado a los niveles más altos de las organizaciones adquiridas.

Además, las dificultades en la gestión de los recursos humanos parecen estar relacionadas con el nivel de ambigüedad que se genera en la operación. Limitar al máximo dicha ambigüedad, parece importante para la serenidad de las personas en la organización.

Cuando dicha ambigüedad no es eliminable prontamente, el establecer objetivos específicos que centren la atención y mantengan el ritmo de la organización, así como la definición de los límites de dicha ambigüedad (es decir, definir si es factible, cuál es el conjunto de soluciones posibles, o cuándo se tomará la decisión), parecen facilitar los procesos y esos son los mecanismos que han sido utilizados en algunas de las operaciones analizadas.

CONCLUSIONES

Por último la motivación de la personas que trabajan en las diversas organizaciones, implica que es necesario como ya hemos visto, trasladarles la visión o el futuro trazado para la nueva organización, así como reducir las ambigüedades que los diversos cambios generan , lo cual implica que los sistemas de comunicación de las organizaciones tienen un reto importante. Dicho reto consiste en la capacidad de trasladar los mensajes que se consideran necesarios, teniendo en cuenta el valor simbólico que va a tener no sólo el mensaje en sí, sino quién lo lleve a cabo, cuándo y a través de que medios. La comunicación de carácter personalizado, antes de que la operación sea conocida por terceros, parece la mejor situación, sin embargo no suele ser factible por las necesidades de secretismo que estas operaciones suponen. En estos casos reforzar los aspectos que no han podido ser desarrollados anteriormente juegan un papel clave según se concluye de las operaciones analizadas.

Para finalizar las conclusiones del proceso de integración queremos poner de manifiesto que aunque las fusiones crean valor a través de diversas vías, cualquiera de esos valores depende de las personas y son por tanto éstas el elemento principal para que las fusiones y adquisiciones lleven a los resultados esperados.

Como conclusión final creemos que las empresas que se plantean la posibilidad de realizar fusiones o adquisiciones, deberían tener en consideración, al menos, los siguientes aspectos:

- 1-Que las fusiones y adquisiciones son una "alternativa" para llevar a cabo el crecimiento en las organizaciones y como tal deben ser valoradas y sopesadas.
- 2-Que los acuerdos de fusión y adquisición no generan en sí mismos ningún resultado para las organizaciones, sino que lo que generan son potencialidades. Los resultados los genera la implementación de dichos acuerdos y por tanto la atención debe estar centrada desde el primer momento, tanto en la formulación, como en la implementación de la estrategia.
- 3-Que no todas las operaciones de fusión o adquisición son iguales, y consecuentemente no generan los mismos retos. Saber para qué tipo de operaciones la organización está mas preparada y por tanto cuáles son los

CONCLUSIONES

ajustes que tiene, facilita el desarrollo de los procesos.

4-Que las fusiones y adquisiciones son decisiones complejas, que se ven acompañadas de negociaciones intensas y con ambigüedades, y que la organización debe tratar de direccionar las tres características y delimitar que impedimentos están generando al proceso de toma de decisiones y de integración.

5-Que las implicaciones y las exigencias que la operación supone para los diversos participantes hace necesario que exista un consenso amplio sobre la operación y una visión clara de los motivos por los cuales se lleva a cabo y el futuro que se traza para las organizaciones implicadas.

6-Por último, que la unión de dos proyectos empresariales en un único proyecto, requiere que las personas que los hacían posibles, sigan haciéndolo y por tanto que los aspectos personales que se ven involucrados en estos procesos deben ser manejados con atención.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

ADLER,H.S. Y SNEATH,C.G. (1987): "Acquiring Companies in the U.S.A.", *Long Range Planning*, vol.20, nº2, pp.42-50.

ALLAIRE,Y. Y FIRSIROTU,M.E. (1984): "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5/3, pag.193-226.

ALLEN,R.F. (1985): "Four Phases for Bringing About Cultural Change" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.332-350.

ANSOFF (1976): "*La Estrategia de la empresa*" Ed. EUNSA, Pamplona.

ANUARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, (varios años), El País.

ANUARIO ESTADÍSTICO DE CAJAS DE AHORROS, (varios años), CECA.

ANZIZU,J.M.(1985): "Cultura Organizativa: su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", *Alta Dirección*, nº120, pp.17-24.

BALANCE Y CUENTAS DE RESULTADOS DE CAJAS DE AHORROS, varios años.

BALLARÍN, E. (1991): "El proceso de dirección en las Cajas de Ahorros", *Papeles de Economía Española*, nº 47, pp.25-36.

BALLARÍN, E. (1985): *Estrategias competitivas para la Banca*, Ed. Ariel, Barcelona.

BALLARÍN,E., CANALS,J. Y FERNANDEZ,P. (1994): "*Fusiones y Adquisiciones de empresas: un enfoque integrador*" , Alianza Editorial, Madrid.

- BARLEY, S.R. (1983): "Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.393-413.
- BARLEY, S.R.; MEYER, G.W. Y GASH, D.C (1988): "Cultures of Culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.24-60.
- BECKENSTEIN, A.R. (1979): "Merger Activity and Merger Theories: an empirical investigation" en MACHILDON, G.P. (EDS)(1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp. 453-477.
- BECKHARD, R. Y HARRIS, R.T. (1987): "*Organizational Transitions*", Ed.Addison-Wesley, USA.
- BERG, P. (1985): "Organizational Change as a Symbolic Transformation Process" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.281-299.
- BIGGADIKE, R. (1979): "The Risky Business of Diversification", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp.103-111.
- BOLETÍN ECONÓMICO DEL BANCO DE ESPAÑA, varios años.
- BRADLEY, M.; DESAI, A. Y KIM, E.H. (1983): "The rationale Behind Interfirm Tender Offers", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.183-206.
- BUONO, A.F Y BOWDITCH, J.L (1989): "*The human side of mergers and acquisitions*", Jossey-Bass, San Francisco.

BUONO,A.F; BOWDITCH,J.L Y LEWIS III,J. W. (1985): "When Cultures Collide: The anatomy of a merger", *Human Relations*, vol.38, nº5, pp.477-500.

BUSINESS WEEK (1979): "How to survive your company´s merger", *Business Week*, September 17, pp.146-148.

CARRERAS ROMERO,E. (1992): "Diagnosis en la Corporación: trabajar con la experiencia subjetiva de un colectivo", *Textos sobre desarrollo estratégico de Recursos Humanos*, nº4, Instituto Universitario de Recursos Humanos, Madrid, pp.11-18.

CARTWRIGHT,S. Y COOPER,C.L. (1992): "*Mergers and Acquisitions: the Human Factor*", Butterworth-Heinemann, Oxford.

CAVES,R.E.(1989): "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency: foresight vs hindsight", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, nº1, pp.151-174.

CHANDLER,A.D. (1992): "Corporate Strategy, Structure and Control Methods in the United States During the 20th Century", *Industrial and Corporate Change*, vol.1, nº2, pp.263-284.

CHANDLER,A.D. (1962): "*Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*", MIT Press, Cambridge.

CHAPMAN,P. (1988): "Chancing the corporate culture of Rank Xerox", *Long Range Planning*, vol.21, nº2, pp.23-28.

CHATTERJEE,S. (1986): "Types of Sinergy and Economic Value: the impact of acquisitions on merging and rival firms", *Strategic management Journal*, vol.7, pp.119-139.

- CHATTERJEE,S. Y LUBATKIN,M. (1990): "Corporate Mergers, Stockholder Diverification and Change in Systematic Risk", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.255-268.
- CHATTERJEE,S. Y WERNERFELT,B. (1991): "The Link Between Resources and Type of Diversification: theory and evidence", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.33-48.
- 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*, vol.13, pp.319-334.
- CHATMAN, J.A. Y JEHN, K.A. (1994): "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal*, vol.37, n°3, pp.522-553.
- CHERIN, A. Y HERGERT,M. (1990): "Acquisitions and Divesture Strategy: The Stockholder's Perception" en Koop, T.J.(Eds): *"Perspectives on Corporate Takeovers"*, University Press of America, Boston, pp. 77-104.
- CHILD,J. (1988): *"Organization: a guide to problems and practice"*, Ed.Chapman Publishing, London.
- CLEMENS,J.K. Y MAYER,D.F. (1990): "El toque clásico. Maquiavelo." en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 119-126.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (1990): " Algunas Reflexiones sobre el Comportamiento Estratégico de Las Cajas de Ahorros", *Revista de Coyuntura Económica*, Noviembre-Diciembre, pp.61-71.

BIBLIOGRAFÍA

- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (1989a): "Las Cajas de Ahorros Confederadas ante 1992 (1)", *Revista de Coyuntura Económica*, julio, pp.15-25.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (1989b): "Las Cajas de Ahorros Confederadas ante 1992 (2)", *Revista de Coyuntura Económica*, agosto-septiembre, pp.17-26.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORROS (1989c): "Las Cajas de Ahorros Confederadas ante 1992 (3)", *Revista de Coyuntura Económica*, octubre, pp.14-24.
- COOKE, T.E. (1986): *"Mergers and Acquisitions"*, Ed. Bail Blackwell, New York.
- CUERVO, A., RODRÍGUEZ SÁIZ, L. Y PAREJO, J.A. (1987): *Manual del Sistema Financiero. Instituciones, mercados y medios en España*, Editorial Ariel, Barcelona.
- DANDRIDGE, T.C. (1985): "The Life Stages of a Symbol: when symbols work and when they can't" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed. SAGE, California, pp.141-153.
- DATTA, D.K. (1991): "Organizational fit and Acquisition Performance: effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.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*, vol.13, pp.67-84.

BIBLIOGRAFÍA

- DATTA, D.K, RAJAGOPALAN, N. Y RASHEED, A.M.A (1991): "Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management Studies*, vol.28, n°5, pp. 529-559.
- DAVID,K. Y SINGH,H (1994): "Sources of Acquisition Cultural Risk" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.251-292.
- DAVIDSON,K.M. (1991a): "Innovations And Corporate Mergers", *The Journal of Business Strategy*, January-February, pp.42-44.
- DAVIDSON,K.M. (1991b): "Why Acquisitions May not Be The Best route to Innovation", *The Journal of Business Strategy*, May-June, pp.50-52.
- DAVIDSON, K.M (1981): "Looking at the Strategic Impact of Mergers", *Journal of Business Strategy*, vol.2, n°1, pp.13-22.
- DAVIS, R.E (1968): "Compatibility in Corporate Marriages", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.86-93.
- DAVIS,T.R.V.(1985): "Managing Culture at the Bottom", en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.163-183.
- DAVIS,S.M. (1985): "Culture is Not an Internal Affair", en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.137-147.

- DE NOBLE,A.F., GUSTAFSON,L.T. Y HERGERT,M. (1988): "Planning for Post-Merger Integration - Eight Lessons for Merger success, *Long Range Planning*, Vol.21(4), pp.82-85.
- DEAL,T.E. (1985): "Cultural Change: opportunity, silent killer; or metamorphosis?" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.292-331.
- DEAL,R. Y KENNEDY, A. (1982): *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, Ed. Addison Wesley.
- DENNIS,D.K Y McCONNELL,J.J (1983): "Corporate Mergers and Security Returns", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.143-187.
- DETRIE,J.P. Y RAMANANTSOA,B (1986): "Diversification: The Key Factors for Success" *Long Range Planning*, vol.19, nº 1, pp.31-37.
- DIONNE,J.L. (1988): "The Art of Acquisitions, *Journal of Business Strategy*, Noviembre-Diciembre, pp.13-17.
- DYER,W.G. (1985): "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.137-147.
- EGEA, C. (1991): "Estrategias competitivas del sector de Cajas de Ahorros", *Papeles de Economía Española*, nº 47, pp. 2-24.
- EYTON, P.J. Y NODINE, T.H. (1991): "Seven critical success factors for value-creating acquisitions", *Mergers and Acquisitions*, Marzo-Abril, pp.49-55.

- FERNANDEZ, M^a J., GARCIA, M^a J. Y GOMEZ, J.S. (1994): "El ajuste organizacional en los procesos de fusión/adquisición", *AEDEM*, tomo I, pp.249-259.
- FOWLER, K.L. Y SCHMIDT, D.R. (1989): "Determinants of Tender Offer Post-Acquisition Financial Performance", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.339-350.
- FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS) (1991): "Reframing Organizational Culture", Ed.SAGE, California.
- FULMER, R.M. Y GILKEY, R. (1990): "Fusión de Familias Corporativas: el Desarrollo de la Dirección y de la Organización en un Entorno Postfusión" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 127-144.
- GALBRAITH, J.R. Y NATHANSON, D.A. (1978): "*Strategy Implementation: the role of Structure and Process*", West Publishing Company, Minnessota.
- GALL, E.A. (1991): "Strategies for Merger Success", *Journal of Business Strategy*, Marzo-Abril, pp.20-23.
- GARCÍA ROA, J. (1994): *Las Cajas de Ahorros Españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*, Editorial Cívitas, Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1992): "Cultura e imagen de la empresa y desarrollo de la organización", *Textos sobre desarrollo estratégico de Recursos Humanos*, n^o4, Instituto Universitario de Recursos Humanos, Madrid.
- GARMENDIA, J.A. (1990): "*Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*", Ed.ESIC, Madrid.

- GLUECK, W.E (1980): "*Strategic Management and Business Policy*", Mc.Graw-Hill.
- GORDON, G.G. (1985): "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance", en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.103-125.
- GORT, M. (1969): "An Economic Disturbance Theory of Merger" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed. Edward Eldgard, Cambridge, pp. 477-496.
- GREGORY, K.L. (1983): "Native View Paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.359-376.
- GRIMÀ, J.D. Y VON LÖHNEISEN, E. (1991): "Nuevas estructuras organizativas para bancos y cajas universales", *Papeles de Economía Española*, nº 49, pp.221-236.
- HALL, G.E (1987): "Reflections on Running a Diversified Company", *Harvard Business Review*, Enero-Febrero, pp.84-92.
- HAMBRICK, D.C. Y CANNELLA, A.A. (1993): "Relative Standing: a framework for understanding Departures of Acquired Executives", *Academy of Management Journal*, vol.36, nº4, pp.733-762.
- HANDY, J.L. (1969): "How to Face Being Taken Over", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp.109-111.
- HARRISON, J.S (1987): "Alternatives to Merger - Joint Ventures and others Strategies" *Long Range Planning*, Vol.20, nº6, pp.78-83.

BIBLIOGRAFÍA

- HARRISON,R (1972): "Understanding your organization´s character" *Harvard Business Review*, May-June,pp.119-128.
- HARSHBARGER,D. (1990): "Absorciones: una historia de perdidas, cambios y crecimiento" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 101-109.
- HASPESLAGH,P. Y FARQUHAR,A.B. (1994): " The Acquisition Integration Process: A Contingent Framework" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.414-447.
- HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1994): "Acquisition Integration: Creating the Atmosphere for Value Creation" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.448-479.
- HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1991a): "How Experienced Buyers Manage The Acquisition Decision Process, *Mergers and Acquisitions*, Marzo-Abril, pp.37-48.
- HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1991b): "*Managing Acquisitions*", The Free Press, New York.
- HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1991c): "Postmerger Integration: the Crucial Early Steps", *Mergers and Acquisitions*, May-June, pp.47-57.
- HASPESLAGH,P. Y JEMISON,D. (1987): "Acquisitions: miths and reality", *Sloan Management Review*, vol.28, pp.53-58.

BIBLIOGRAFÍA

- HAWAWINI, G. Y SWARY, I. (1990): "*Mergers and Acquisitions in the U.S. Banking Industry*", Ed. Elsevier Science, Amsterdam.
- HIRSCH,P. (1987): "*How to Survive Mergers, Takeovers, and Other Corporate Disasters*", Addison Wesley Publishing Company, USA.
- HOFSTEDE,G. (1980): "*Culture Consequences*", Ed. SAGE, California.
- HOFSTEDE,G.;NEUIJEN,B.; DAVAL,D. Y SANDERS,G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp.286-316.
- HOPKINS, H.D (1991):"Acquisitions and Divesture as a Response to Competitive Position and Market Structure", *Journal of Management Studies*, 28:6, Noviembre, pp.665-677.
- HOWELL,R.A. (1970): "Plan to Integrate your Acquisitions", *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, pp.66-76.
- HUNT,J.W. (1990a): "Gestionar la Adquisición con éxito: ¿Una Cuestión Humana? en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 31-66.
- HUNT,J.W. (1990b) : "Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquisition Processes", *Strategic Management Journal*, vol.11, pag.69-77.
- HUNT,J.W., LEES,S., GRUMBAR,J.J. Y VIVIAN,P.D. (1987): "*Acquisitions - The Human Factor*", Ed.London Business School- Ego Zehnder International, London.

BIBLIOGRAFÍA

- HYDE, D.G. (1989): "Nestlé-Rowntree" en COS (eds) (1991): *"Fusiones y Adquisiciones: análisis de casos reales"*, Barcelona, pp.61-119.
- ISHIZUNA, Y. (1990): "The transformation of Nissan -the reform of corporate culture", *Long Range Planning*, vol.23, n°3, pp.9-15.
- JARILLO, J.C. (1990): *"Dirección Estratégica"*, Mc.Graw-Hill.
- JARILLO, J.C. (1989): "Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa", *Economía Industrial*, n°266, marzo-abril, pp.69-75.
- JELINEK, M.; SMIRCICH, L. Y HIRSCH, P. (1983): "Introduction: a code of many colors", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.331-338.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN, S.B. (1986a): "Corporate Acquisitions: a Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol.11, n°1, pp. 145-163.
- JEMISON, D.B. Y SITKIN, S.B. (1986b): "Acquisitions: The Process Can Be a Problem", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 107-116.
- JENSEN, M.C. (1984): "Takeovers: folklore and Science", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp.109-121.
- JENSEN, M.C. Y RUBACK, R.S. (1983): "The Market of Corporate Control: the scientific evidence", *Journal of Financial Evidence*, 11, pp.5-50.
- JIMENEZ NUÑEZ, A. (1979): *"Antropología Cultural: una aproximación hacia la ciencia de la educación"*, Ed.Servicio de Publicaciones del M.E.C., Madrid.

KILMANN,R.H.(1985): "Five Steps for Closing Culture-Gaps" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.351-369.

KILMANN,R.H; SAXTON,M.J. Y SERPA,R. (1985a): "Introduction: Five Key Issues in understanding and Chanching Culture" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.1-16.

KILMANN,R.H; SAXTON,M.J. Y SERPA,R. (1985b): "Conclusion: Why Culture is Not Just a Fad" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.421-433.

KITCHING,J (1967): "Why Do Mergers Miscarry?", *Harvard Business Review*, Nov-Dic, pp. 84-101.

KITCHING,J (1974): "Winning and Losing with European Acquisitions", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp.124-136.

KOTTER,J.P. Y HESKETT,J.L. (1992): "The Nature of Low-Performance Cultures", *E.M.R*, Winter, pp.99-104.

KOTTER,J.P. y SCHLESINGER,L.A. (1979): "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 106-114.

KRAMER,R.J. (1990): "Organizational Aspects of Postmerger Integration", *Mergers and Acquisitions*, March-April, pp.24-32.

- KREFTING, L.A. Y FROST, P.J. (1985): "Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: a multiple-metaphor perspective on managing organizational culture" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed. SAGE, California, pp.155-168.
- KUSEWITT, J.B. Jr (1985): "An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance" *Strategic Management Journal*, Vol.6, pp.151-169
- LAGARES, M.J. (1991): "Cajas de Ahorros: las respuestas españolas", *Papeles de Economía Española*, n° 46, pp.204-230
- LAUENSTEIN, M.C. (1985): "Diversification: the Hidden Explanation of Success", *Sloan Management Review*, otoño, pp.49-55.
- LEAL MILLAN Y MARTIN JIMENEZ (1989): "¿Como Cambiar la Cultura de la Organización?", *Alta Dirección*, n°147, pp.93-105.
- LEIGHTON, C.M. Y TOD, R.G. (1969): "After the Acquisition continuing the challenge", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp. 90-102.
- LEONTIADES, M. (1991): "The Japanese Art of Managing Diversity", *The Journal of Business Strategy*, March-April, pp.30-36.
- LEVINSON, H (1970): "A Psychologist diagnoses merger failures", *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, pp.139-147
- LORSCH, J.W. (1985): "Strategic Myopia: culture as an Invisible Barrier to Change" en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.84-102.

BIBLIOGRAFÍA

- LOUIS,M.R. (1985a): "An Investigator's Guide to Workplace Culture", en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.73-93.
- LOUIS,M.R. (1985b): "Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How", en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed.Jossey-Bass, San Francisco, pp.126-136.
- LUNDBERG,C.C. (1985): "On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.169-185.
- MAC DOUGAL,G.E. Y MALEK,F.V. (1970):"Master Plan for Mergers Negotiations", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp.71-82.
- MACE,M.L Y MONTGOMERY,G.G (1990): "*Fusiones y Adquisiciones*", Ed. OIKOS-TAU, Barcelona.
- MAGNET,M (1990): "Adquirir sin aplastar" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 93-100.
- MAGNET,M. (1986): "What Merger Mania did for Syracuse" *Fortune*, February 3, pp.50-54.
- MALATESTA,P.H. (1983): "The Wealth Effect of Merger Activity and The Objective Functions of Merging Firms", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.155-181.

- MANNE,H.G. (1965): "Mergers and The Market for Corporate Control" en MACHILDON, G.P. (EDS)(1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp.163-172.
- MARKOWITZ,Z (1988): "Acquiring the Right Company", *The Journal of Business Strategy*, Sept-Oct, pp.43-46.
- MARTIN,H,J. (1985):"Managing Specialized Corporate Cultures", en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed.Jossey-Bass, San Francisco, pp.148-162.
- MARTIN, J. (1992): "*Cultures in Organizations: three perspectives*", Oxford University Press, New York.
- MARTIN,J.; FELDMAN,M.S.; HATCH,M.J. Y SITKIN,S.B. (1983): "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.438-453.
- MARTIN,J.; SITKIN,S.B. Y BOEHM,M. (1985): "Founders and the Elusiviness of a Cultural Legacy" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.99-124.
- MCCANN, J. Y GILKEY, R. (1990): "*Fusiones y Adquisiciones de empresas*", Ed.Diaz de Santos, Madrid.
- MENGUZZATO,M (1992): "*La cooperación empresarial*", IMPIVA.
- MENGUZZATO,M (1989): "Las Variables "Soft" en la Dirección Estratégica", *Revista de Economía y Empresa*, vol.IX, nº23, Enero-Abril, pp.113-124.

- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): "*La Dirección Estratégica: un Enfoque Innovador del Management*", Ed. Ariel, Barcelona.
- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1988): "Implicaciones Organizativas de la Dirección Estratégica", *Alta Dirección*, vol.139, pp.249-259.
- MINTZBERG, H. (1992): "El poder en la organización", Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1987): "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp.66-75.
- MINTZBERG, H. (1984): "*La estructuración de la organizaciones*", Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1983): "*La naturaleza del trabajo directivo*", Ed. Ariel, Barcelona.
- MIRVIS, P.H. (1991) : "Como unir el corazón y la mente de los ejecutivos en la gestión de la crisis" en COS (Eds): "*Fusiones y Adquisiciones: análisis de casos reales*", Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp.35-60.
- MIRVIS, P.H. (1985): "Managing Research while Researching Managers" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed. SAGE, California, pp.200-221.
- MITROFF, I.I Y KILMANN, R.H. (1985): "Corporate Taboos as the Key to Unlocking Culture" en KILMANN, R.H; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.185-199.
- MORGAN, N.A. (1988): "Successful Growth by Acquisition", *Journal of General Management*, vol.14, nº2, invierno, pp.5-18.

- MORGAN,M.J. (1993): "How Corporate Culture Drives Strategy", *Long Range Planning*, vol.26, n°2, pp.110-118.
- MUELLER,D.C. (1977): "The Effects of Conglomerate Mergers" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp. 349-381.
- MUELLER,D.C. (1969): "A Theory of Conglomerate Mergers" en MACHILDON, G.P. (EDS) (1991): "*Merger and Acquisitions*", Ed.Edward Eldgard, Cambridge, pp. 496-512.
- MUELLER,D.C. (1989): "Mergers:Causes effects and policies", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, n°1, pp.1-10.
- MUÑOZ SECA, B. (1989) : "Cambio de Cultura: diagnóstico e implementación", *Alta Dirección*, n°143, pp.21-27.
- NAHAVANDI,A. Y MALEKZADEH,A.R. (1994): "Successful Mergers through Acculturation", en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.293-306.
- NAHAVANDI,A. Y MALEKZADEH,A. (1988): "Acculturation in Mergers and Acquisitions", *Academy of Management Review*, vol.13 n°1, pp.79-90.
- NEIRA,E. (1992) : "Un modelo para evaluar el impacto sobre los recursos humanos de las fusiones/adquisiciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.1, n°1, pp.91-98.
- NEIRA,E. Y CASTRO,C. (1994): "Los procesos de fusión/adquisición de empresas. Razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.XLIX, n°152, agosto, pp.267-284.

BIBLIOGRAFÍA

- NEIRA,E., CASTRO,C. y ALVAREZ,D. (1994): "La política de comunicación interna en los procesos de fusiones y adquisiciones: la visión de los consultores españoles", *AEDEM*, tomo 2, pp.101-116.
- NEVIN,J.J. (1989): "The Bridgestone-Firestone merger: an Insider´s account", *The Journal of Business Strategy*, July-August, pp.26-30.
- NORD,W.R.(1985): "Can Organizational Culture be Managed? en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed.SAGE, California, pp.187-196.
- NULTY,P. (1987): "Pushed Out at 45 - Now What?", *Fortune*, March 2, pp.24-28.
- O´REILLY,C.(1994): "Corporaciones, Cultura y Compromiso: la motivación y el control social en las organizaciones", en THOMPSON,A.A. Y STRICKLAND,A.J. III : *"Dirección y Administración Estratégicas"*, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, pp.1005-1021.
- PABLO,A.L. (1994): "Determinants of Acquisition Integration Level: a decision making perspective", *Academy of Management Journal*, vol.37, nº4, pp.803-836.
- PAYNE,A.F (1987): "Approaching Acquisitions Strategically", *Journal of General Management*, vol.13, nº2, invierno, pp.5-27.
- PFEFFER,J (1993): *"El Poder en las Organizaciones"*, Ed.McGraw-Hill, Madrid.
- PFEFFER,J (1992): "Understanding Power in Organizations", *California Management Review*, winter, pp.29-49.

BIBLIOGRAFÍA

- PEIRO, J.M. (1990): "*Organizaciones. Nuevas Perspectivas Psicosociológicas*", Ed. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales, Barcelona.
- PERRY, L.T (1986): "Merging Successfully: sending the "right" signals", *Sloan Management Review*, Spring, pp.47-57.
- PETERS, T.J. Y WATERMAN, R.H. (1984): "*En Busca de la Excelencia*", Ed. Plaza y Janes, Barcelona.
- PETTIGREW, A.M. (1979): "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol.24, pp.570-581.
- PORTER, M.E (1987): "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, may-june, nº3, pp.43-59.
- PORTER, M.E (1985): "*Ventaja Competitiva*", Ed. Continental, Méjico.
- PORTER, M.E (1980): "*Estrategia Competitiva*", Ed. Continental, Méjico.
- PORTER, M.E Y FULLER, M.A. (1986) : "Coalitions and Global Strategy", en PORTER, M.E. (Ed): "*Competition in Global Industries*", Harvard Business School Press, pp.315-343.
- PRITCHETT, P. (1987a): "*Making Mergers Work*", Ed. Business One Irwin, Homewood, Illinois
- PRITCHETT, P. (1987b): "*The Employee Survival Guide to Mergers and Acquisitions*", Ed. Pritchett Publishing Company, Texas.
- PRITCHETT, P. (1985): "*After the Merger: Managing the Shockwaves*", Ed. Dow Jones-Irwin, New York.

- QUINN,R.E. Y McGRATH,M.R. (1985): "The Transformation of organizational Cultures: a competing value perspective" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.315-334.
- RAMANAJUNAN Y VARADARAJAN (1989): Research in Corporate Diversification: a synthesis", *Strategic Managment Journal*, vol.10, pp.523-551.
- RAPPAPORT, A. (1979): "Strategic Analisis for More Profitable Acquisitions", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 99-110.
- RAVENSCRAFT,D.J. Y SCHERER,F.M. (1989): "The profitability of Mergers", *International Journal of Industrial Organization*, vol.7, nº1, pp.101-116.
- RILEY,P. (1983): " A Structurationist Account of political Culture", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.414-437.
- ROCKWELL,W.F. (1968): "How to Acquire a Company", *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp.121-132.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. (1990): *La Banca en España: un reto para 1992*, Ed. Pirámide, S.A., Madrid.
- ROIG,B. (1989): "Estrategias cooperativas", *Economía Industrial*, nº 266, marzo-abril, pp.77-85.
- SALK,J.E. (1990): "Mesa Redonda del COS sobre Fusiones y Adquisiciones. Un Encuentro de Perspectivas" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 17-30.

SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1979): "*Diversification Through Acquisitions*", Ed. The Free Press, New York.

SALTER, M.S. Y WEINHOLD, W.A. (1978): "Diversification vía acquisition: creating Value", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.166-176.

SAPIENZA, A.M. (1985): "Believing Is Seeing: how culture influences the decisions top managers make" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.66-83.

SATHE, V. (1985): "How to Decipher and Change Corporate Culture", en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.230-261.

SCHALL, M.S (1983): "A communication Rules Approach to organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, pp.557-581.

SCHEIN, E.H. (1991): "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (1991): "*Reframing Organizational Culture*", Ed. SAGE, California, pp.14-25.

SCHEIN (1990): "Fusiones y Adquisiciones: algunos temas clave para la alta dirección" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-16.

SCHEIN, E.H. (1985a): "*La cultura empresarial y el liderazgo*" Ed. Plaza y Janes.

- SCHEIN, E.H. (1985b): "How Culture Forms, Develops and Changes" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.17-43.
- SCHEIN, E.H. (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture" *Sloan Management Review*, Winter, vol.25, n°2, pp.
- SCHIPPER,K Y THOMPSON,R. (1983): "Evidence of the Capitalized Value of Merger Activity for Acquiring Firms", *Journal of Financial Economics*, 11, pp.85-119.
- SCHMIDT,D.R. Y FOWLER,L. (1990): "Post-acquisition Financial Performance and Executive Compensation", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.559-569.
- SCHOLZ,C. (1987): "Corporate Culture and Strategy- the problem of strategic fit", *Long Range Planning*, vol.20, n°4, pp.78-87.
- SCHWEIGWER,D.M., CSISZAR,E.N. Y NAPIER,N.K. (1994): "A Strategic Approach to implementing Mergers and Acquisitions" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.23-50.
- SCHWEIGER,D.M., IVANCEVICH,J.M. Y POWER,F.R.(1990): "Acciones directivas para gestionar los recursos humanos antes y después de la adquisición" en *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 145-166.
- SCOTT-MORGAN,P. (1991): "Post-Acquisition Management: changing the rules of the game", *Mergers and Acquisitions*, July-August, pp.47-51.

- SEARBY, F.W. (1969): "Control Postmerger Change", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp.4-12 y 154-155.
- SETH, A. (1990a): "Value Creation in Acquisitions: a re-examination of Performance issues", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.90-115.
- SETH, A. (1990b): "Sources of Value Creation in Acquisitions: an empirical investigation", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.431-446.
- SETHIA, N.K. Y VON GLINOW, M.A. (1985): "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J.; SERPA, R. Y ASSOCIATES (EDS): *Gaining Control of Corporate Culture*, Ed. Jossey-Bass, San Francisco, pp.400-420.
- SHELTON, L.M. (1988): "Strategic Business Fits and Corporate Acquisitions: empirical evidence", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.279-287.
- SHIRLEY, R.C. (1977): "The Human Side of Merger Planning", *Long Range Planning*, February, pp.35-39.
- SIEHL, C. (1985): "After the Founder: an opportunity to Manage Culture" en FROST, P.J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J. (EDS): *Organizational Culture*, Ed. SAGE, California, pp.125-140.
- SINATRA, A. Y DUBINI, P. (1994): "Predicting Success after the Acquisition: the Creation of a Corporate Profile", en VON KROGH, G.; SINATRA, A. Y SINGH, H (EDS): *The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*, Ed. MacMillan, London, pp.480-512.

SMIRCICH,L. (1985): "Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): "*Organizational Culture*", Ed.SAGE, California, pp.55-72.

SMIRCICH,L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analisis", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.339-358.

SMITH, K.K Y SIMMONS, V.M. (1983): "A Rumpelstiltskin Organization: metaphors on metaphors on field research", *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.377-392.

STEINER,P.O. (1975): "*Mergers: motives, effects and policies*", University of Michigan Press.

TENA MILLAN, J. (1989): "Estrategia cultura y cambio organizativo", *Alta Dirección*, nº145, pag.53-68.

THOMPSON,A.A. Y STRICKLAND,A.J. III (1994): "*Dirección y Administración Estratégicas*", Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

THORNLEY,I.A (1988): "Creating a productive culture at Shell Chemicals", *Long Range Planning*, vol.21, nº3, pp.34-39.

TRAUTWEIN,F. (1990): "Mergers Motives and Mergers Prescriptions", *Strategic Management Journal*, vol.11, pp.283-295.

TRICE,H.M. Y BEYER,J.C. (1985): "Using Six Organizational Rites to Change Culture" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed.Jossey-Bass, San Francisco, pp.370-399.

- TUNSTALL, W.B. (1985): "Breakup of the Bell System: a case study in Cultural Transformation" en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. Y ASSOCIATES (EDS): *"Gaining Control of Corporate Culture"*, Ed.Jossey-Bass, San Francisco, pp.44-65.
- VAN MAANEN,J. Y BARLEY,S.R. (1985): "Cultural Organization: fragments of a theory" en FROST,P.J.; MOORE,L.F.; LOUIS,M.R.; LUNDBERG,C.C. Y MARTIN,J. (EDS): *"Organizational Culture"*, Ed.SAGE, California, pp.31-53.
- VANSINA, L.S. (1991): "Fusiones y Adquisiciones: una Perspectiva Estratégica del Cambio Organizativo" en *Fusiones y Adquisiciones: Análisis de Casos Reales*", Ed.Gestión 2000, Barcelona, pp. 9-34.
- VON KROGH,G. (1994): "Implementing Strategy in a Newly Acquired Firm" en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London, pp.307-336.
- VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS) (1994): *"The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives"*, Ed. MacMillan, London.
- WALSH,J.P. (1988): "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.173-183.
- WALSH,J.P. (1989): "Doing a Deal: Merger and Acquisitions Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover", *Strategic Management Journal*, vol.10, pp.307-322.
- WALSH,J.P. y ELWOOD,J.W. (1991): "Mergers, Acquisitions, and the Pruning of Managerial Deadwood", *Strategic Management Journal*, vol.12, pp.201-217.

BIBLIOGRAFÍA

- WALSH, J.P. Y KOSNIK,R.D. (1993): "Corporate Raiders and Their Disciplinary Role in The Market of Cosporate Control", *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, pp.671-700.
- WALSH, J.P. Y SEWARD,J.K. (1994): "On The Efficciency of Internal and External Corporate Control Mechanisms", en VON KROGH,G.; SINATRA,A. Y SINGH,H (EDS): "*The Management of Corporate Acquisitions: international perspectives*", Ed. MacMillan, London, pp.307-336.
- WALTER,G.A. (1985): "Culture Collisions in Mergers and Acquisitions" en FROST, P.J., MOORE,L.F., LOUIS,M.R., LUNDBERG, C.C. Y MARTIN, J.: "*Organizational Culture*" Ed.SAGE, California, pp.301-314.
- WILKINS, A.L. Y OUCHI,W.G. (1983): "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance" *Administrative Science Quarterly*, vol.28, pp.468-481.
- WILKINS,A.L. Y PATTERSON,K.L. (1985): "You Can´t Get There From Here: what will make culture-change projects fail", en KILMANN,R.H; SAXTON,M.J.; SERPA,R. and ASSOCIATES (EDS): "*Gaining Control of Corporate Culture*", Ed.Jossey-Bass, San Francisco, pp.262-291.
- WILLMOTT,H. (1993): "Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Cultures in Modern Organizations", *Journal of Management Studies*, 30:4, pp.515-552.
- YUNKER,J.A. (1983): "*Integrating Acquisitions*", Ed. Praeger Publishers, New York.