AA62068
TESIS
I F2002
P6

CARACAS UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

EL EFECTO "FUSIÒN" DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD

ERIKA SONIA POSTH CAFFERATA, C.I 14.350.965
PROFESOR: JOSE REQUENA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MENCION FINANZAS INTERNACIONALES

01-2002.

CONTENIDO

	Pag.
1.- Introducción	2
2.- Objetivo	3
3.- Alcance	3
4.- Justificación y Antecedentes	4
5.- Indicador	5
6.- Marco Teórico	6
6.1.- Crisis Financiera Venezolana	6
6.2.- Cultura Organizacional: Como Conservarla	9
6.2.1.- El Proceso de Selección	11
6.2.2.- Las Acciones de la Alta Gerencia	11
6.2.3.- Métodos de Socialización	11
6.3.- Cambio Organizacional.	14
6.3.1.- Administración del Cambio.	16
6.4.- Implicaciones de un proceso de Fusión en la Cultura Organizacional	18
6.4.1.- Adquisiciones	22
6.4.2.- Fusiones	23
6.4.3.- Otras Estrategias	23
7.- Marco Metodológico	25
8.- Conclusiones	29
9.- Bibliografía	30
10.- Glosario de Términos	31

INTRODUCCION.

A consecuencia de la crisis financiera del año 1.994, se realizó el proceso de estatizaciòn de diferentes instituciones financieras. A finales del año 1996 FOGADE dio inicio al proceso de venta de dichas instituciones, lo que da lugar a la entrada de la banca extranjera al mercado financiero venezolano. Luego de esto se han venido realizando fusiones y/o compras de instituciones financieras, siempre analizando el impacto que estas tendrían en el ámbito de competitividad, beneficios a clientes y rentabilidad, pero ¿Qué ocurre con el personal que trabaja en estas instituciones adquiridas?. Mas allá de la consabida reducción de personal, las personas que permanecen en la institución ¿Cómo perciben los cambios?, ¿Cuáles eran los principales reflejos de la Cultura Organizacional antes de la compra?, ¿Lo tomaron en cuenta los nuevos dueños?, ¿Consideraron el impacto?, ¿Se utilizaron las herramientas adecuadas para manejar el cambio ante el recurso humano?, ¿Cómo inciden estos cambios en la productividad?.

OBJETIVO.

Analizar el impacto del proceso de compra que ocurre dentro de la Banca Nacional, en la cultura organizacional de dichas instituciones.

ALCANCE.

Se analizará la adquisición de una institución financiera por otra del mismo ramo. A los efectos de este trabajo la institución adquiriente será identificada como "Institución A" y la adquirida será denominada "Institución B".

JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES.

Hoy en día se han realizado numerosos estudios sobre la importancia del recurso humano y la cultura organizacional dentro de las instituciones, mas muchas veces las acciones tomadas no parecen reflejar el interés en preservar este recurso y lo vital de su compromiso para el logro de los objetivos de la organización. Normalmente se menciona la cuantía de la inversión o la novedosa tecnología y muy rara vez se considera la comunicación con el personal o el significado que tendrán los cambios para aquellas personas que tienen tiempo en la organización. Este punto será el centro de este trabajo, en donde se pretende demostrar la importancia de considerar el recurso humano para lograr importantes beneficios, tal como se logra al adquirir nueva tecnología o al realizar cualquier tipo de inversión.

INDICADOR.

En vista de que la autora de este trabajo desempeñaba funciones gerenciales dentro de una institución financiera para el momento en que esta adquirió otra institución del mismo ramo, se tomara como indicador las entrevistas de salida realizadas a los individuos desvinculados de la organización, el proceso de adaptación de aquellos que se quedaron y las vivencias y experiencias personales de la autora

MARCO TEORICO.
CRISIS FINANCIERA VENEZOLANA.

Dejemos que el pasado sea pasado
Homero.

Los factores generadores del proceso de insolvencia bancaria que culminó en la crisis financiera de 1994 tuvieron un periodo de incubación de aproximadamente dos décadas, hecho que probablemente le imprime características únicas y en buena parte explica sus elevados costos económicos y sociales. El creciente predominio del estado en la esfera financiera de la economía, aunado a su gran capacidad para transferir subsidios al sector empresarial público y privado, permitió al sistema bancario nacional funcionar en un ambiente extremadamente favorable, a pesar de los inconvenientes ocasionados por las múltiples y variables formas de control existentes en la industria.

Un elemento central en todo este desarrollo ha sido la manifiesta incapacidad de las ultimas administraciones para definir equilibradamente el papel del estado en la economía, lo que nos ha llevado a transitar por un largo periodo de irracionalidad proteccionista. En esta era proteccionista se instrumentaron políticas que subordinaban el papel del mercado en la asignación de los recursos en la economía, las cuales facilitaron la configuración de una base productiva interna, pero al mismo tiempo, dotaron a la empresa de una gran vulnerabilidad entre los cambios desfavorables en las condiciones macroeconómicas.

Durante todo ese prolongado periodo, la responsabilidad fundamental de la banca consistió en proveer financiamiento a corto plazo a un sector empresarial, que se desenvolvía en condiciones macroeconòmicos muy favorables, razón por la cual era habitual que sus niveles de caja y rentabilidad exhibiesen cuotas inusualmente elevadas, resultados que transmitían aun a los analistas más severos, una inmejorable capacidad de pago.

> "En consecuencia, la gestión bancaria constituyo, para ese entonces una tarea por demás simple, prestigiosa y rentable. El manejo de un instituto de crédito no requería de calificaciones técnicas o profesionales especiales, salvo las relaciones con los niveles éticos patrimoniales mínimos exigidos por la legislación bancaria. Así, pues, el riesgo, además de bajo o virtualmente nulo, se refería fundamentalmente al aspecto crediticio y de concentración de cartera, ya que el estado, a través de las políticas instrumentadas, asumía, en la práctica, las contingencias de liquidez, mercado y tasa de interés" (Faraco, Francisco. 1995)

El bajo índice de siniestralidad financiera que registra la economía venezolana hasta 1988, no se compadece con el ya precario estado de salud del sistema bancario. Aunque para esa época el virus de la insolvencia había hechado raíces profundas en un grupo importante de bancos, sus proporciones se hacían relativamente manejables por la convergencia de varios factores que amortiguaban sus efectos adversos, entre los cuales cabe mencionar las favorables condiciones macroeconòmicas, la holgada liquidez sistemática, la elocuente inefectividad supervisoria y la habilidad de algunos banqueros para encubrir su precaria situación financiera mediante el uso de artificios contables.

> "Entre 1980 y 1988, la liquidez de la banca se ubico en alrededor de un 10% del activo total, proporción que resultaba mas que suficiente para la época, gracias al irrestricto apoyo crediticio que, en términos preferenciales, brindaba el Instituto Emisor. En efecto, el flujo del crédito del Banco de Venezuela, que comienza a resultar significativo a partir de la segunda mitad de los setenta, alcanza sus mayores niveles en los bienios 1974-1979, 1983-1984 y 1987-1988, cuando se eleva a bolívares 34.664 millones, bolívares 40.381 millones y bolívares 333.461 millones respectivamente, periodos caracterizados por fuertes tensiones en la cuenta corriente de la balanza de pagos y fugas considerables de capital, lo que demuestra que para dicho organismo el mantenimiento de la estabilidad del sistema bancario fue indudablemente mucho mas importante que la preservación del valor interno y externo de la moneda". (Faraco, Francisco. 1995)

Los desequilibrios macroeconòmicos acumulados desde 1983 se hacen insostenibles hacia fines de 1988, lo que obliga a instrumentar a comienzos de los años siguientes, un improvisado programa de ajustes a mediano plazo a cuyos efectos se propone un conjunto de reformas estructurales que va promoviendo el desmantelamiento de los innumerables controles vigentes en la economía procurando la actualización del esquema normativo y un equilibrio institucional mas armónico, mediante el desarrollo de las fuerzas de mercado.

> "Aunque un análisis de las fallas conceptuales y operativas que originaron el colapso del programa de estabilización macroeconòmica y ajuste estructural desborda los limitados propósitos de este trabajo, vale la pena mencionar someramente algunos aspectos, clara y plenamente identificados, que tuvieron una incidencia particularmente negativa...
>
> 1.- El uso del shock y no de la gradualidad para modificar los factores culturales arraigados durante casi medio siglo de sostenido y creciente paternalismo gubernamental...

> 2.- La torpe instrumentación operativa y la falta de seguimiento a los respectivos planes de acción, que, en la generalidad de los casos, fueron ejecutados aplicando normas legales y practicas administrativas desfasadas u obsoletas…
>
> 3.- Tardanza en redimensionar el aparato burocrático del estado, en especial la privatización de grandes empresas publicas con fuertes y recurrentes desequilibrios operacionales…" (Faraco, Francisco. 1995)

En lo que respecta al sistema financiero, la nueva orientación de la reforma económica permitió ampliar considerablemente el grado de libertad operativa de los intermediarios bancarios después de haber funcionado por un largo periodo bajo un esquema de fuertes controles, que en ocasiones forzó a asumir conductas contrarias a los principios mas elementales de la racionalidad financiera.

La compra de empresas de diversa índole cuyo manejo requería de habilidades gerenciales no siempre disponibles en el mercado, la disolución entre la banca de depósitos y la banca de inversión, la desmesurada participación de la banca nacional en el financiamiento de operaciones de compra de intermediarios financieros y otras grandes empresas no financieras cuyo elevado precio exigía la utilización de un gran apalancamiento financiero, fueron, a mi parecer, los principales elementos que contribuyeron al proceso de insolvencia bancaria.

> "De igual manera, la asistencia crediticia otorgada por el Banco Central de Venezuela, que de conformidad con la ortodoxia monetaria, debía dirigirse exclusivamente a solventar dificultades transitorias de liquidez, fue fundamentalmente canalizada hacia las instituciones que padecían enfermedades irreversibles lo que significó un costo indirecto muy elevado para la política monetaria…" (Faraco, Francisco. 1995)

De acuerdo con lo antes expuesto, el proceso de insolvencia de la banca venezolana era ya inminente hacia 1988, se acentúa a partir de 1989 y alcanza proporciones verdaderamente alarmantes e insostenibles en 1993 cuando la perturbación sistemática sólo se espera de un hecho fundado o infundado para transformarse en crisis.

CULTURA ORGANIZACIONAL: COMO CONSERVARLA.

Se podría considerar la cultura organizaciònal como la parte oculta del Iceberg, es decir, la mas fuerte pero invisible.

Anòmino

Hasta hace muy poco no se consideraba a la organización como cultura. Una organización era vista como un medio racional en la cual se debía coordinar y controlar a un grupo de personas, en donde existían los niveles de autoridad, departamentos y niveles verticales. Hoy las organizaciones son consideradas mucho mas que eso, son como individuos con personalidad propia, por lo que se pueden presentar rígidas o flexibles, amistosas o poco amistosas, serviciales, innovadoras o conservadoras. En los últimos años se ha comenzado a admitir la importancia del papel que desempeña la cultura dentro de la organización y como afecta a sus miembros.

Lo mas reciente es comparar a las organizaciones con sociedades en miniatura, son sistemas sociales dotados de normas, estructuras y de procesos de socialización entre todos los individuos que la componen

Cuando una organización se institucionaliza asume una vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros. Adquiere un valor intrínseco y no sólo por los bienes y servicios que produce sino por lo que en si significa y por su búsqueda en destacar la fe que convierten a sus símbolos en instrumentos poderosos.

> "La cultura organizacional presenta un mundo que se aparta significativamente de los cánones tradicionales de las teorías organizacionales: racionalidad, certeza y linealidad. Designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras..."(Abravanel, Harry. 1992)

La cultura organizacional es una percepción común por parte de los individuos de una organización, y es allí donde se explica el por qué individuos con diferente formación o distintos niveles tiendan a describir la cultura de manera semejante.

> "...la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera

ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados" (Firsirotu, Mihaela.1994)

En una cultura organizacional dominante los valores básicos son compartidos por la gran mayoría de los individuos que pertenecen a la organización y es lo que precisamente le brinda una identidad única.

Sin embargo, hay otro tipo de cultura dentro de una organización y es la conocida como la "subcultura" y son aquellas que tienden a desarrollarse principalmente en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes y normalmente suelen estar definidas por los departamentos o por su ubicación geográfica.

La cultura cumple con varias funciones dentro de la organización: establece límites, distinciones entre unas organizaciones y otras; transmite un sentido de identidad a sus miembros; facilita la creación de un compromiso personal con algo mas amplio que los intereses propios de los individuos; incrementa la estabilidad del sistema social y por último pero no menos importante es un mecanismo que controla y da sentido a todo guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. La cultura favorece el compromiso del individuo para con la organización lo que invariablemente se transforma en un beneficio para ella. Por otra parte, también es buena para el individuo en vista de que le evita ambigüedades y le indica claramente como se hacen las cosas, lo que es importante y brinda lineamientos sobre el comportamiento que se espera de él dentro de la organización.

Sin embargo, no debemos dejar de mencionar los casos en que la cultura también puede convertirse en una desventaja, como podría ser el caso que los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organizaciòn. En los casos en que el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá deje de ser la adecuada; por esto la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable, y puede representar una carga y a veces hacer que se dificulte adaptarse a los procesos de cambio.

Debemos tener claro que la cultura de una organización no es un resultado espontáneo, una vez establecida rara vez desaparece y hay prácticas dentro de la organización que la conservan. Varios ejemplos de esto son el proceso de selección de personal, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas a la capacitación, el desarrollo de carreras y los procedimientos de promoción garantizan que el personal de la organización encaje en la cultura. Todos estos elementos cumplen una función central en el mantenimiento de la cultura, pudiendo englobarlas básicamente en

tres grandes rubros: la selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización.

El Proceso de Selección: consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades para realizar bien los trabajos de la organización. Normalmente se identifica a mas de un candidato que reúne las cualidades para determinado puesto, y es en este punto cuando inconsciente o conscientemente la contratación final se vera influida por el juicio de cómo el candidato se adecuara a la organización. Este intento de garantizar una adecuación apropiada –bien sea intencional o de manera inconsciente- hace que se contrate a personas que tienen valores comunes o que concuerdan con los de la empresa.

Las Acciones de la Alta Gerencia: estas también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de las palabras o acciones los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, la vestimenta apropiada, que aciones harán que se mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

Métodos de Socialización: por muy buenos que sean los métodos de reclutamiento y selección los nuevos empleados no están adoctrinados a la cultura de la empresa, y lo mas importante, por estar poco familiarizados pueden perturbar las creencias y costumbres que están vigentes y que ya están arraigadas en el resto de los integrantes de la organización, y por esto es comprensible que la organización quiera ayudar al individuo a adaptarse a su cultura, a este proceso se le llama socialización. Cuando hablamos de la socialización el momento critico es el del ingreso a la organización, es en ese momento cuando se trata de convertir al individuo en un "elemento bueno". Los que no aprenden las conductas esenciales o centrales corren el riesgo de ser calificados como rebeldes y se puede llegar incluso al despido. Se podría decir que hay principalmente tres etapas en el proceso de socialización.

La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que el individuo sea contratado por la empresa, se reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas; la segunda etapa es cuando el individuo ve a la empresa como realmente es y se encuentra con la probabilidad de que la realidad no se corresponda con sus intereses y afronta las posibles dicotomías entre sus expectativas y la realidad; y en la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes; el individuo domina las habilidades que requiere el trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo.

En un proceso de fusión y/o compra de una institución para integrarla a otra, estos tres elementos son determinantes para definir la estadía del individuo

dentro de la organización, de no adaptarse o no "vivir" estas tres etapas el empleado quedará fuera de la organización bien sea porque él mismo descubrió que no encaja en ella o porque la organización no considera apropiado su permanencia.

Existen diversas formas de transmitir la cultura a los empleados, siendo las mas comunes y poderosas los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje. A través de la historia, todas las culturas humanas han usado rituales y ceremonias con la intención de crear orden y claridad. Todos nosotros creamos rituales para reducir la incertidumbre y la ansiedad. Los rituales y las ceremonias son tan importantes para las organizaciones y las sociedades como para los individuos y entre sus características básicas tenemos que son: repetitivas y ocurren a intervalos fijos (anuales, semestrales), son representativas y tienen un orden preestablecido, tienen propósitos específicos y transmiten mensajes simbólicos, tanto explícitos como implícitos.

> " Las diversas agrupaciones constitutivas presentan contextos distintos y particulares. Cada agrupación se repliega sobre su sentido y su interés colectivo que resultan de su propio pasado simbólico y de sus intercambios actuales con otras agrupaciones..."(Allaire, Yvan. 1994)

Hay algunos rituales que las organizaciones no los ven como tales ya que se aprecian como actividades instrumentales y racionales, como ejemplo tenemos: las evaluaciones de desempeño, reuniones periódicas, comités, programas de entrenamiento gerenciales y entrevistas de selección de personal entre otras. Todos estos procesos rara vez cumplen con su cometido pero sin embargo son indicadores de la necesidad que tienen las organizaciones de rituales y ceremonias y además contribuyen a la unión, armonía, al significado y al orden.

En relación a los símbolos, estos han sido estudiados por la sociología, las teorías organizacionales y por las ciencias políticas para explicar y entender la conducta humana, y esta perspectiva simbólica se centra en los conceptos de significado, creencia y fe. La perspectiva simbólica supone que las organizaciones están inundadas de preguntas sin respuesta, problemas sin solución y sucesos incomprensibles e imposibles de gerenciar. La cultura organizacional se revela y comunica con mayor claridad a través de sus símbolos. Todas las organizaciones tienen símbolos que pueden ser también sus mitos y epopeyas; frases como "Somos una familia" son las que sintetizan los mitos de las instituciones, que infunden pasión y significado a las actividades diarias.

Otra fuente importante de transmisión de cultura es la información que suministra el nivel gerencial a los subordinados, ellos pueden reforzar y estimular el comportamiento llevando al empleado a "la manera correcta de hacer las cosas". Frecuentemente se contempla la gerencia desde el punto de vista de la

administración por objetivos, lo cual analizándolo a la ligera parece ser un método eficaz y de buena estrategia operativa, pero ¿Qué pasa cuando los resultados son difíciles de medir? Es cuando nos damos cuenta de que las aptitudes para la comunicación y manejo de personal de forma adecuada son muy importantes.

Es por este motivo que una vez que la cultura organizacional esta arraigada es difícil cambiarla o modificarla de alguna forma, tal como es el caso de la fusión de una institución con otra; este desarrollo organizacional necesita cambios sistemáticos y bien planeados, ya que no será fácil definir un solo concepto dentro de la gran gama de situaciones que se puedan tener en un momento dado.

Un proceso de fusión se realiza normalmente porque hay una empresa que adquiere a otra, tal como lo es en el caso que nos ocupa, por lo que se trata de "borrar" la cultura de la organización mas débil o adquirida e introducir una totalmente nueva, y lo que es doblemente difícil: tratar de mantener la cultura ya existente en la organización fuerte o adquiriente de manera de que sea esta la que prevalezca. Si bien es cierto que es un cambio y que como tal es perfectamente posible, también es cierto que es un proceso que por lo general tiene una larga duración.

CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones están cambiando por necesidad.
La globalizaciòn es simplemente un hecho de la vida
Jack Welch, CEO de General Electric.

Cada vez es mayor la cantidad de variables que estimulan cambios en el entorno y que obligan a las empresas a adaptarse a ellos para continuar competitivas en el mercado. Se pueden mencionar dentro de las fuerzas que conducen a producir cambios dentro de las organizaciones a: la tecnología, los shocks económicos y la naturaleza cambiante de la población activa entre otros.

En la actualidad las innovaciones tecnológicas están a la orden del día, y estas modifican la naturaleza del trabajo, teniendo importantes repercusiones en las empresas cuando las adoptan. Ella requiere de mayores grados de habilidad de los empleados , los cuales a su vez tienen la libertad de realizar actividades mas variadas y desafiantes, ya que aquellas muy repetitivas tienden a ser automatizadas pero a su vez estas habilidades quedan obsoletas con mayor rapidez, lo cual requiere que las organizaciones realicen mayores inversiones en capacitación y desarrollo de los empleados.

En relación a la economía, actualmente se atraviesa por una era de falta de continuidad, lo cual impacta en las formas de hacer negocios en las empresas. La capacidad de predecir el futuro, con base en el pasado ha quedado atrás. Los shocks económicos que afectan a todos los países (bajas en la bolsa, precios del petróleo, crisis bancarias, entre otros) hacen que las organizaciones deban cambiar sus estrategias para adaptarse y sobrevivir, lo cual requiere a su vez una mayor capacidad de adaptación por parte de los empleados.

Las nuevas generaciones traen cambios a las organizaciones. Existen diferentes valores entre generaciones: aquellos con mas de cincuenta años tienden a apreciar la lealtad hacia sus patronos, los de edad cercana a los cuarenta son mas leales a si mismos, y los mas jóvenes tienen lealtad hacia sus carreras. Las personas que recién ingresan a una organización suelen ser mas flexibles y prefieren las actividades a corto plazo, es por esto que se dice que las organizaciones deben aprender a manejar la diversidad por lo que las políticas de las áreas de Recursos Humanos deben adaptarse para poder captar y retener a estos nuevos trabajadores.

De igual forma las organizaciones han debido adaptarse al rol de mujer el cual es cada vez mas participativo.

Así como las nuevas generaciones afectan con sus nuevos valores a las organizaciones también cambian las tendencias sociales, dándole diferente importancia a aspectos tales como la educaciòn, el matrimonio o las preferencias para el consumo. Sin lugar a dudas, las organizaciones deben estar atentos a los cambios en los intereses de la población con el fin de adaptarse y ser competitivas, en caso contrario tendrán que desaparecer.

Entre otros elementos tenemos las políticas mundiales: cada día son mas las personas de diferentes nacionalidades que se encuentran en una misma organización y esto significa que los empleados dominen otros idiomas y a su vez que se tengan que integrar diferentes culturas dentro de una misma organización.

Otro punto importante son los cambios a los que se vea obligado a realizar una institución para "defenderse" de sus competidores tradicionales y de aquellos "nuevos competidores" que aparezcan producto de la globalizaciòn que actualmente existe en la economía. Aquellas organizaciones con éxito serán las que puedan responder rápidamente a la competencia o lo que es lo mismo aquellas que sean flexibles y sensibles.

Al leer estos puntos nos damos cuenta de que todo gira básicamente en función del cambio, de cómo administrarlo y manejarlo; y de que para poder adaptarse a las nuevas exigencias del entorno se debe realizar un cambio planeado que a su vez también requiere un cambio en la conducta de los empleados.

Para esto es fundamental la actuación de los agentes de cambio, quienes pueden ser empleados o asesores externos a la organización. El contratar asesores externos tiene sus ventajas y desventajas, la principal ventaja es que pueden ofrecer perspectivas mas objetivas e introducir cambios drásticos pero no conocen realmente la historia de la compañía, su cultura, los procedimientos y el personal, además de que no "viven" las repercusiones de los cambios. Por otra parte los administradores o staff interno en ocasiones suelen ser demasiado cautos por temor a ofender a sus compañeros y amigos de la organización. Lo ideal sería poder encontrar un equilibrio entre ambas opciones.

> "Los cambios de estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, así como el rediseño de puestos o variables estructurales similares. La estructura de una organización, se define en términos de su grado de complejidad, formalismo y centralismo. Los agentes de cambio pueden modificar uno o varios de estos componentes estructurales.

Por ejemplo, se pueden combinar responsabilidades de departamentos, suprimir niveles verticales y ampliar tramos de control para que las organizaciones sean mas planas y menos burocráticas, establecer mas reglas y procedimientos para aumentar la estandarización y descentralizar la toma de decisiones para acelerar el proceso.

Los cambios de tecnología abarcan modificaciones en las formas de procesar el trabajo, los métodos y los equipos usados. En los primeros estudios del comportamiento organizacional y la administración, cuando se referían al cambio, lo hacían en términos del cambio tecnológico, ya que los estudios de administración se basaban en estudios de tiempo y movimientos que incrementaban la eficiencia en la producción. Hoy día los factores competitivos y las innovaciones industriales implican automatización, que ofrecen complejos sistemas de información a la administración, conectadas a las redes que amplían sin limites a las comunicaciones" (Robbins, Stephen. 1993)

Este mismo autor al referirse a los cambios en las personas hace énfasis en los cambios de actitud, habilidades, expectativas, percepciones de las cosas y situaciones existentes o propuestas y por último pero no menos importante a la conducta del individuo.

Administración del cambio: Las consideraciones en relación al cambio cultural pueden originar confusión a menos que se defina claramente que es el cambio. Las culturas son dinámicas, y en muchos casos favorecen los cambios. De hecho los intentos para mantener la cultura inevitablemente implican ajustes en la ideología y las formas culturales de considerar los cambios. Ahora cuando nos referimos a cambio en la cultura organizacional se nos sugiere a cambios planificados, mas acompasados y de mayores formas de cambio..

Con lo mencionado anteriormente podemos ver que un proceso de cambio no es fácil, por el contrario es complicado y demanda esfuerzos que podrían no ser exitosos. Esto involucra no solo un cambio, sino múltiples cambios en los elementos culturales que juntos conforman patrones de valores, normas y expectativas. Estos amplios cambios concertados, no surgen de forma espontanea, sino que generalmente responden a la planeación y cuidadosa implantación llevada a cabo por la alta gerencia.

Dado que los procesos de cambio cultural son radicales es un proceso sumamente lento. Hasta hace unos años muchos hacían promesas de efectuar cambios rápidamente; ahora se hacen promesas de cambios sencillos pero que sin embargo según muchos expertos un cambio cultural lleva varios años en completarse.

Dentro del análisis de los procesos de cambio dentro de las organizaciones es fundamental analizar el impacto del cambio cultural en la carrera gerencial

El autor J. Deal considera que cualquier cambio organizacional es un cambio cultural, y cualquier modificación que se produzca en la forma en que la empresa opera siempre requerirá de nuevos valores organizacionales, para este autor un cambio organizacional es sinónimo de cambio cultural.

Sin embargo la autora Alzira Salama considera que para realizar una estrategia de cambio cultural es metodologicamente mas sencilla la clasificación de Tichy quien divide los cambios estratégicos organizacionales en tres áreas diferentes: el área técnica, el área política y el área cultural. Estas tres deben estar alineadas para producir el cambio organizacional estratégico ideal.

Por supuesto, para que se produzca una cambio cultural, en primer lugar es necesario entender la forma en que la cultura fue formada en esa organización y mas aún, como afecta este proceso de cambio los sistemas de carrera gerencial y crecimiento del personal, especialmente en la forma de selección, promoción, desarrollo y remuneración de sus gerentes y empleados en general.

IMPLICACIONES DE UN PROCESO DE FUSIÒN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Yo soy un ciudadano, no de Atenas
o Grecia, sino del mundo
Sòcrates.

Al cambiar la directiva de la empresa se hace importante para la organización su nueva participación en el mercado, descubriendo ella misma su nuevo potencial. Por supuesto la mejoría en el desempeño no surge como un efecto automático a la fusión y la adquisición de los niveles de desempeño adecuados se logrará progresivamente, así como el dinamismo necesario para la esperada transformación de una empresa eficiente.

Al fusionarse, la empresa es forzada a rediseñar sus planes para el futuro. Por esto se requiere una gerencia con visión de largo plazo que anticipe esta necesidad y prepare estrategias para gerenciar y asegurar el éxito de esta organización. Al desarrollar estas estrategias la gerencia debe dirigir su esfuerzo hacia la visión establecida. Para adaptarse a la estrategia, serán entonces necesarios cambios en los valores organizacionales de los trabajadores, se requiere transformar la cultura organizacional, antes que una estrategia organizacional global pueda ser formulada.

¿Cómo pueden cambiar las empresas de un proceso burocrático hacia la innovación y la competitividad?. Un énfasis en la reducción de costos, innovación, agresividad comercial y adaptación al mercado debe ser emprendido. Estos cambios han sido introducidos en el rol del gerente de línea, quien ha sido designado como el principal agente de cambios, ellos deben convertirse en los portadores de la nueva cultura, por ejemplo a través de sus fortalecidos roles en la comunicación hacia los empleados, así como los diseñadores y constructores del cambio.

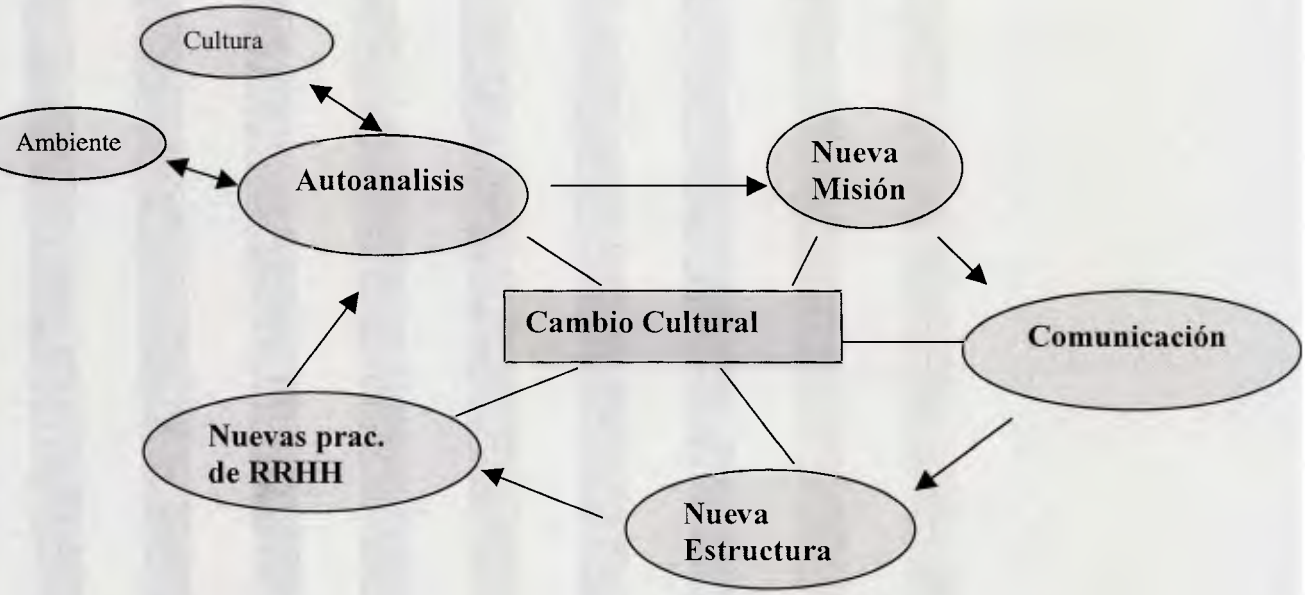
Los gerentes son los encargados de buscar las nuevas oportunidades de crecimiento. Las empresas privadas son catalogadas como mas efectivas tanto en la motivación como en el control de sus gerentes, cosa que no sucede por ejemplo con las empresas del estado en donde la remuneración esta divorciada de los resultados en el desempeño de la empresa.

La actualización profesional individual y la participación de los empleados se convierte durante este proceso en un aspecto fundamental, mas importante que el aspecto social o colectivo de las empresas del estado. La capacidad de alcanzar la transformación gerencial es el reto crucial de una empresa fusionada con otra.

Rediseñar los sistemas e introducir nuevos métodos y procedimientos, pareciera a primera vista la forma mas fácil de alcanzar la mencionada transformación. Sin embargo, los resultados de algunos estudios revelan que a menos que las personas cambien sus valores organizacionales, los nuevos métodos están destinados a fracasar. Es necesario cambiar la forma de pensar de las personas antes de introducir nuevos métodos de trabajo. A continuación se señalan algunos de los pasos a dar, en los nuevos esfuerzos que se realizan para modificar actitudes y comportamientos en los trabajadores.

Aun cuando la cultura organizacional es diferente, no solo entre las diferentes compañías sino también entre países, el proceso de cambio siempre es igual. Esto significa que los pasos que se siguen en la transformación de culturas bien establecidas es siempre similar. El éxito en un proceso de cambio cultural, se apoya en como la organización coordina cada uno de sus pequeños procesos de cambio.

La autora Alzira Salama crea un modelo para aplicar la estrategia de cambios en la cultura organizacional. Este les brinda a los gerentes una visión del proceso y como están integrados los diferentes pasos unos con otros. El modelo describe seis pasos que a su parecer son el resultado especifico del análisis de implementación en el cambio de la cultura organizacional y su vez proveen de manera esencial las facilidades para el proceso de transición.



Paso 1: Autoanalisis de la Organización: la cultura organizacional es creada por sus fundadores y directivos para ayudar a las organizaciones en su proceso de

crecimiento y para que logren sobrevivir en un ambiente de negocios especifico. Esta cultura es construida en torno a un grupo de valores presente en cada aspecto de las operaciones de la compañía. Los empleados son adoctrinados para internalizar estos valores, y aquellos que no lo hacen difícilmente permanecen. Estos valores son la sangre de la organización creando los estándares y otorgando la dirección para el crecimiento y desarrollo. Para asegurar una adecuación apropiada entre el ambiente y la cultura debe haber una evaluación regular y constante, dado que el ambiente en los negocios cambia rápidamente. Para mantener una cultura apropiada los altos directivos deben iniciar el análisis sobre bases firmes. El análisis de la cultura del entorno es el paso fundamental para prevenir cualquier problema entre la forma de pensar de las personas y su comportamiento dentro de la organización y la forma que se requiere de actuar y pensar que exige el mundo competitivo de los negocios. Cuando se encuentran diferencias entre la cultura y el ambiente es necesario implementar una estrategia de cambio cultural. El resultado del paso numero 1 será la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles de los valores organizacionales serán necesarios para mantener y cuales deben ser modificados?. Este será entonces el punto de inicio del proceso de cambio.

Paso 2: Una Nueva Misión: A menudo cuando se encuentra diferencias entre la cultura y el ambiente se percibe la necesidad de reformular la misión. La nueva misión es establecida y comunicada a través de toda organización.

Paso 3: Comunicación: Todas las herramientas para comunicar la nueva misión son utilizados para convertir de una forma positiva la nueva dirección de la organización, y las razones para ello son la información del análisis de la cultura y ambiente, lo cual incluye las fortalezas y debilidades de la cultura histórica, así como la dirección necesaria para el crecimiento de la empresa.

Paso 4: Involucramiento: Seminarios, actividades de entrenamiento y grupos de trabajo son utilizados para fomentar la activa participación de cómo ir de la cultura A a la cultura B. Las diferentes visiones provenientes de los diferentes grupos son analizadas. Siguiendo la estructura organizacional, este proceso es mas efectivo si se inicia desde los niveles mas altos, haciendo efecto cascada hacia los niveles inferiores. El compromiso debe venir de la alta gerencia si se desea que el proceso de cambio no se lleve a cabo de manera violenta. La imposición de nuevas formas de comportamiento es seguramente el cambio mas fácil de obtener resistencia.

Paso 5: Nuevos Criterios de Selección. Programas de Entrenamiento y Desarrollo y Sistemas de Remuneración: al haber sido formulada una nueva misión, la forma de lograrla requiere diferentes aspectos de la mente. Los lideres son impulsados a reflexionar sobre sus comportamientos y valores. El entrenamiento y desarrollo son herramientas muy útiles en este sentido. Nuevos criterios de

selección y promoción del personal deben ser establecidos. Los sistemas de remuneración rediseñados para reforzar un comportamiento diferente. Una nueva cultura comienza a emerger gradualmente en la organización y el nuevo sistema de Recursos Humanos estará reforzando el comportamiento gerencial requerido.

Paso 6: Nueva Estructura Organizacional: los cambios en la estructura organizacional pueden facilitar un cambio cultural y de comportamiento dentro de las organizaciones. Rediseñar la estructura de la organización facilitara el surgimiento de las diferentes relaciones entre las personas y las áreas.
La estructura organizacional es usualmente revisada por la alta gerencia de acuerdo a las necesidades especificas que deben alcanzarse según la nueva misión

Tal como se aprecia en la explicación, implantar una estrategia de cambio cultural es un proceso largo y exigente. La alta gerencia debe dirigir este proceso estableciendo las nuevas meta organizacionales, abriendo la comunicación, aceptando las fallas, fortaleciendo la gerencia media y creando un ambiente en el cual las nuevas ideas sean bienvenidas. La gerencia media será la catalizadora en términos de sobrellevar las barreras naturales, implantando las nuevas estructuras y sistemas, dejando atrás la burocracia.

Pero, como las organizaciones son sistemas abiertos también deben atender al sector instrumental de su ambiente al producir bienes y servicios que las entidades del entorno valoren lo suficiente como para intercambiar las entradas necesarias con ellas. En este proceso las organizaciones deben considerar las características de su entorno cuando deciden si mantener o cambiar sus mercados, productos, estructuras y practicas.

Las organizaciones no solo deben mantener su legitimidad con las grandes sociedades, también deben estar al tanto de los diferentes sucesos en el entorno, tener expertos disponibles para analizar estos eventos y generar repertorios de comportamiento para responder apropiadamente. Algunas veces se facilita la adaptación cuando las organizaciones importan nuevos miembros quienes traen con ellos valores culturales y conocimientos de la sociedad que la rodea.

Para adaptarse al ambiente, las organizaciones deben aprender acerca de las demandas que allí se producen. Los miembros de la organización deben buscar información relevante del entorno que puede ser importante para sus actividades. Los miembros que interactuan constantemente con miembros de otras organizaciones son importantes fuentes de información en relación a ellas. Los empleados de departamentos como compras y ventas son por supuesto los principales puntos de entrada de información relacionada con proveedores y clientes.

Entre las estrategias que ayudan a las organizaciones a influir en el entorno se encuentran: la expansión, la diversificación, fusiones, alianzas estratégicas, cooperación interorganizacional, asociaciones, entre otras. La estrategia escogida por la empresa estará altamente ligada con su cultura y la cultura de la comunidad y las empresas que la rodean.

Las adquisiciones hostiles y las fusiones son ejemplos del intercambio cultural que puede ocurrir entre el entorno y las organizaciones. La empresa que adquiere trata de enfrentarse a los cambios del entorno a través de la compra de una nueva empresa. Pero en este proceso no solo se afecta el entorno de la empresa objeto de la compra sino el de muchas otras empresas que interactuan con ella como clientes, proveedores, competidores, entre otros. La empresa adquirida recibe demandas del entorno a las cuales debe adaptarse, pero la organización que la adquiere también debe adaptarse a una nueva forma de gerenciar ambas empresas de forma combinada.

ADQUISICIONES.

Las adquisiciones cuando son exitosas, tienen un amplio rango de implicaciones para la compañía que es comprada. Las lineas de productos y servicios son drásticamente alteradas, los sistemas contables profundamente cuestionados, el personal y la gerencia sometidos a evaluación y las pensiones y beneficios para el personal son revisados. En resumen, muchas de las cosas que los empleados daban por seguras ahora son revisadas. Extraños se encuentran al mando de la compañía.

Las culturas de ambas empresas se interrelaciona, hasta que finalmente serán integradas. Observadores de estos procesos los han denominado "choques culturales". Aún cuando es absolutamente cierto que el impacto inicial de una adquisición es un choque, será el resultado de este choque lo que determinara el éxito de la adquisiciòn y la futura viabilidad de la empresa resultante.

Para vencer los sentimientos negativos debe ocurrir algo positivo. La empresa que ahora surge debe sobrevivir, por lo cual debe existir acuerdo entre los miembros de ambas empresas y sus culturas. Para ello deben aplicarse técnicas de grupo, para la reducción de conflictos. También intercambiar personal entre las empresas, con el fin de lograr mayor compenetración entre ambas suele dar resultado. Sin embargo estos procesos toman muchisimo tiempo y rara vez se concluyen.

Una clave para el éxito seria la compatibilidad cultural entre ambas empresas, pero este aspecto es rara vez considerado al momento de proceder a una

adquisición, ya que si la incompatibilidad cultural es demasiado grande, es muy probable que el proceso culmine en fracaso.

Pocas de las empresas que adquieren otras parecen dispuestas a recibir de aquellas que son compradas. Muchas son víctimas de exceso de confianza y arrogancia en relación a sus habilidades, procedimientos y destrezas, después de todo ¿comprar otra empresa no es símbolo de superioridad?. A partir de esas premisas de superioridad pueden resultar errores de calculo en las operaciones de la empresa adquirida, se rechaza el aprender del saber-hacer de los gerentes de esa empresa, y se toman mayores riesgos para adquirir nuevas empresas. Prevalece la imagen de la empresa compradora como ganadora y la adquirida como perdedora, víctima u objeto de conquista.

FUSIONES.

La principal diferencia entre una adquisición y una fusión es que la primera generalmente se realiza de forma hostil, mientras que la segunda implica acuerdos realizados por mutua conveniencia de forma amigable. De hecho, en algunas situaciones en que una adquisiòn pareciese inminente, surge la fusión como medio para escapar de esa otra empresa que pudiese resultar indeseable.

Aun cuando este proceso también implica cambios en la cultura organizacional dado que cada empresa tiene una cultura única, la adaptación en este proceso pudiese resultar mucho menos traumática, por lo cual la etapa de explotación en estos casos suele obviarse, pero la de asimilación y acomodación si se llevarán a cabo.

Aun cuando se menciona que en estos procesos de fusión se puede reprimir la cultura de una de las empresas o la destrucción de ambas, los extremos no son recomendables. El mejor resultado seria el mayor grado de acomodación entre ambas culturas. El proceso de acomodación varia según las circunstancias que rodean la fusión y los procesos de implementaciòn. Muchas de las empresas se enfocan en las implicaciones económicas de la fusión, dejando de lado el aspecto cultural, así como otros mas sutiles que integran las operaciones de ambas empresas.

OTRAS ESTRATEGIAS.

Existen diferentes estrategias que emplean las organizaciones para manejar la dependencia con el entorno, que implican otro tipo de enlaces con otras empresas. Estas estrategias varian según el grado de cercanía que se cree dentro de las organizaciones enlazadas, pero todas conllevan algún grado de intercambio cultural.

Una de las mas cercanas son las alianzas estratégicas, en las cuales una nueva y diferente empresa será mutuamente controlada y financiada por mas de una organización, con el fin de lograr objetivos compartidos.

Las empresas resultantes de alianzas estratégicas, implican el sobrellevar relaciones durante largos periodos de tiempo, lo cual implica influencias mutuas. Cuando las culturas de las empresas involucradas en el proceso de alianzas estratégicas no son altamente compatibles, es muy difícil que estas empresas tengan éxito, ya que será muy difícil que compartan metas y procedimientos. Sin algún consenso, los resultados deseados son difíciles de materializar y la alianza termina abandonada.

Otras formas menos relacionadas de cooperación interorganizacional, requerirán menos compatibilidad cultural pero serán igualmente ineficientes si no se comparten metas y procedimientos.

MARCO METODOLOGICO.

La mayor parte de las personas odian cualquier cambio que no produce un sonido en su bolsillo
Anónimo.

Tal como lo he explicado dentro del marco teórico de referencia las organizaciones no eran consideradas como culturas sino hasta hace muy poco y en consecuencia a esta nueva concepción de lo que es una organización se ha comenzado a tomar en cuenta la importancia del recurso humano dentro de ella.

A mi parecer con este nuevo esquema las organizaciones toman vida propia y se pueden manifestar de diferentes formas que bien pueden desde flexibles y amigables hasta rígidas o poco amistosas.

Es importante recalcar también la importancia que se le da al nivel gerencial al momento en que se va a efectuar un proceso de cambio importante como lo es en este caso la compra de una institución financiera por otra para efectuar posteriormente la fusión entre ambas.

En el caso que nos ocupa la "Institución A" en un principio tomo muy en cuenta el recurso humano de la "Institución B", tratando de integrarlo y de que este último conociera a fondo la filosofía y la cultura de la "Institución A", empezando tal como lo indican las teorías con el personal supervisorio o gerencial de manera de efectuar el efecto cascada dentro de la institución y en cierta forma ir creando cierta fidelidad hacia la nueva institución en vista de que en un futuro no muy lejano todos estos gerentes se convertirían en el futuro "personal de confianza".

Una de las primeras actividades que se realizaron fue un viaje a una hacienda por un fin de semana completo con la finalidad de que las personas de ambas instituciones se conocieran, crear cierta camaradería e ir aplacando un poco la curiosidad y miedo natural que todo ser humano experimenta hacia las nuevas y desconocidas situaciones.

Este fue un buen paso en el proceso de integración del equipo humano. Cabe destacar también que el momento en que se efectúo esta actividad el proceso de fusión tecnológica y financiera no había comenzado aún, por lo que desde mi punto de vista ayudo a las personas que asistieron a estar mas relajadas y estar concentradas en el objetivo del viaje.

En vista de que a esta actividad asistieron personas de ambas instituciones obviamente también se buscaba ir introduciendo la cultura de la "Institución A" y a su vez mantener firme la cultura ya existente dentro de esta misma institución de manera de que sea esta la que prevalezca, aunque se daba por hecho que esta mera actividad no sería suficiente en vista de que los procesos de cambio toman su tiempo. Poco después de esta actividad comenzaron los talleres de "que hacemos y como lo hacemos" esto con la finalidad de entender todos y cada uno de los procesos de cada institución de manera de poder ir tomando las previsiones necesarias para el momento efectivo de la fusión. Es en ese momento en que muchos de los empleados empezaron a darse cuenta de que obviamente y salvo muy pocas excepciones siempre había una persona homologa en la otra institución, y esto sucedía tanto en cargo como en funciones desempeñadas, siendo este factor el primer elemento de shock dentro del proceso.

Aunado a esto fueron giradas claras instrucciones de que la metodología de trabajo que debía prevaler seria la de la "Institución A" y ante esto solo quedaba acatar la orden en vista de que la misma era una decisión corporativa. Es en este punto en que los empleados de la "Institución B" comienzan a desorientarse en vista de que de un día para otro la forma en que se habían venido haciendo las cosas cambian muchos de ellos sin entender realmente por qué en vista de que desde su punto de vista el modo en que venían desarrollando sus funciones era el correcto.

Por si fuera poco las oficinas administrativas de la "Institución B" debe ser desocupada y todo el personal es mudado a las instalaciones de la "Institución A", esta mudanza a mi manera de ver se realizo de manera poco planificada y sin ser informada con la anticipación necesaria, llegando a situaciones en muchos casos de que no había donde ubicar a los empleados o ubicándolos en espacios tan pequeños que el sitio de trabajo de tornaba incomodo. En este punto todo lo que área de Recursos Humanos haya podido lograr o planificar se había perdido; y al estar en la misma ubicaciòn fisica se hacia mucho mas evidente la duplicidad de funciones y cargos.

Una persona al aceptar un trabajo acepta de forma tácita y sobreentendida todo aquello que implique traslados, comidas, horarios, etc. Cuando un empleado es mudado de una zona a otra se altera en cierta forma su sistema de vida y, es cierto que para muchos el cambio les favorece pero el solo hecho de cambiar la rutina de por ejemplo no tomar la Autopista sino una avenida para llegar al trabajo o no tomar un autobús sino el Metro provoca en el individuo un rechazo natural hasta que asimile el cambio y finalmente se acostumbre a él; y si a esto le agregamos que existe cierta tensiòn en el trabajo bien sea por espacio fisico, por desempeño de funciones o porque simplemente ya no estas con los mismos compañeros de trabajo de siempre, la resistencia al cambio se hace mucho mas fuerte y por consiguiente la fusiòn mucho mas traumatica

Para entender el próximo planteamiento es importante destacar que para el momento de la fusión la "institución A" estaba conformada por una estructura organizacional prácticamente horizontal, donde los cargos gerenciales y los correspondientes a Vicepresidentes eran muy pocos y que los que habían tenían una gran estructura a su mando, en otras palabras, para lo que en una institución regular era un cargo gerencial para la "Institución A" era un cargo de jefe de departamento, esto como comprenderán, era el segundo gran shock para el personal de la "Institución B" en vista que para la mayoría de los empleados esto era visto como una disminución de cargo o una desmejora, para muchos era inaudito el solo pensar volver a ostentar un cargo de jefe de departamento después de que tanto se había esforzado en llegar a obtener un cargo de gerente, sin embargo en enfoque que trataba de dar a esta situación el área de Recursos Humanos y que de hecho era cierta, es que se trataba simplemente de un cambio en el nombre del cargo y no en las funciones o en los beneficios contractuales, y que este cambio era efectuado única y exclusivamente porque era un lineamiento de la corporación a la cual pertenecía la "Institución A".

Anímicamente los empleados se sentían que estaban desamparados y a la merced de las decisiones que se tomaran sin que ellos pudieran hacer efectivamente algo al respecto, ante este estado de animo y de tensión laboral se hacia casi imposible poder sembrar la cultura organizaciònal de la "Institución A" en ellos en vista de que el sentimiento era de rechazo y no solo por la situación que estaban viviendo sino también por todo lo que significaba formar parte de esta nueva institución.

Como se puede apreciar en este punto la importancia que se le daba al Recurso Humano pasa a un segundo plano en vista de que las actividades tecnológicas y financieras ocupan un primer lugar, sin embargo, en vista del malestar existente los niveles de productividad y eficiencia de los procesos bajan drásticamente y esto es medido por la cantidad de errores operativos, tareas pendientes y descontento manifestado por os clientes de ambas instituciones. Hay confusión por la nueva situación pero a la vez hay mucha presión para que la fusión que comienza termine con éxito y con las menores perdidas económicas posibles.

Tal como se dijo anteriormente implantar una estrategia de cambio es una tarea que toma tiempo y a su vez es una tarea exigente pero que si embargo, tomando los aspectos claves en cuenta como lo son el recurso humano, la tecnología, las metodológicas de trabajo, la comunicación abierta entre personal supervisorio, gerencial y empleados, así como la cultura que tiene cada institución se puede llegar al equilibrio que se busca y completar el proceso de forma exitosa.

Ante todo el caos organizacional que se presentaba para ese momento era necesario efectuar el ultimo cambio o proceso para completar los objetivos planteados por la organización, y este era el de las desvinculaciones del personal

que bien no se había adaptado al nuevo proceso o que simplemente por no cumplir con cierto perfil o nivel de exigencias debía ser retirado de la institución.

Sin embargo, este proceso a mi manera de ver las cosas no fue tan traumático como el proceso anterior en vista de que fueron contratados asesores que apoyarían a las personas que tengan que pasar por el proceso de desvinculación.

Había que tomar en cuenta que muchas de las personas desvinculadas tenían muchos años trabajando en la misma institución por lo que estaban un poco "desactualizadas" en lo que a las exigencias del mercado se refiere, y es por esto que la asesoría contratada por la "Institución A" tenia como objetivo orientar a esas personas a realizar un resumen curricular actualizado, realizar pruebas sobre cual era la mejor rea en la cual se podría desenvolver y por ultimo como muchos de ellos recibieron un pequeño capital por concepto de liquidación se les orientaba la mejor manera de invertirlo o emplearlo en un negocio propio. Esta asesoría estuvo disponible para las personas desvinculadas hasta 6 meses después de ocurrido el despido. Con esta acción tomada por el área de Recursos Humanos la visiòn de lo que era la "Institución A" cambio ante los ojos de muchos de los empleados.

Con lo aquí descrito podemos ver que si bien es cierto que muchas o la mayoría de las veces la empresa comienza con la decisión firme de no apartar al Recurso Humano de sus principales activos a proteger, pero que sin embargo algunas veces como en este caso en algún momento del camino se pierde el objetivo olvidando por completo al personal que allí labora, a su cultura y sus costumbres, lo que a su vez redunda en disminuciones de los niveles de productividad y eficiencia, sin embargo, en el caso que nos ocupa también podemos notar que el rumbo perdido –en lo que al recurso humano se refiere- es recuperado tratando a aliviar un poco las presiones y las angustias se que manifestaban en casi todos los niveles de la organización. Esta rectificación es lo que hace que las cosas dentro de la nueva institución ya fusionada comiencen a funcionar y a engranarse cada una de las áreas para poder cumplir todos los objetivos que les hayan podido establecer

CONCLUSIONES.

Es evidente que después de analizar los puntos mas importantes o relevantes sobre el tema investigado se observa una clara inclinación a dar importancia a varios aspectos que cubren un proceso de fusión sin tener en cuenta uno de los mas importantes como lo es el recurso humano. Normalmente este punto es incluido dentro de los nuevos esquemas de cambio por el cual esta pasando la nueva organización, pero por algún motivo el objetivo es desviado dándole prioridad la productividad y rentabilidad de la organización, ignorando finalmente este punto tan importante y clave para lograr TODOS los objetivos de la institución.

BIBIOGRAFIA.

ABRAVANEL, Harry y otros. Cultura Organizacional. Bogotá. Legis editores. 1992

FARACO, Francisco. La Crisis Bancaria Venezolana. Caracas, 1995

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Editorial Prentice Hall. 1993. 6ta edición

SALAMA, Alzira. Privatization: Implications for Corporate Culture Change. Londres. Ipswich Book. 1995

TRICE, Harrison and Beyer, Janice. The Culture of Work Organizations. New Jersey. Prentice Hall.1993

ZAVALETA, Juan. El Cambio Optimo. España. Editorial Clamades. 1995

GLOSARIO DE TERMINOS

Adquisición: A los efectos de este trabajo la definimos como la compra de una institución por otra que bien puede ser de su mismo ramo comercial o no, y tiene un amplio rango de implicaciones para la compañía que es comprada.

Alianzas Estratégicas: A los efectos de este trabajo es el trabajo en conjunto de dos o mas empresas y que tiene algun grado de intercambio cultural entre ellas.

Cambio: Todo aquel evento que altera la normalidad de procesos, estructura o simplemente que altera la manera de efectuar ciertas tareas.

Cambio Organizacional: Es el evento que altera la normalidad de las actividades realizadas dentro de una organización.

Cultura: A los efectos de este trabajo se entiende por cultura el conjunto de símbolos, lenguaje y comportamiento de un individuo, sociedad.

Cultura Organizacional: Conjunto de símbolos, lenguaje y rituales existentes dentro de una organización estructurada.

Fusión: Unión de dos o mas empresas de forma amigable. Generalmente las empresas que conforman una fusión tienen valores y características similares.

Organización: Conjunto de bienes, personas o individuos unidos para lograr un fin en común.