



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LA ADQUISICIÓN/FUSIÓN DE EMPRESAS QUE
OPERAN EN VENEZUELA**

Presentado por
ALEJANDRO MIGUEL URBANO SOSA

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dr. Teodoro Campos

Caracas, Febrero de 2009

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA
ORGANIZACIONAL DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN/FUSIÓN DE
EMPRESAS QUE OPERAN EN VENEZUELA**

Presentado por
ALEJANDRO MIGUEL URBANO SOSA

Para optar por el título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Dr. Teodoro Campos

Caracas, Noviembre de 2008



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

Modelo Para la Gestión del Cambio de Cultura Organizacional Durante el Proceso de Adquisición/Fusión de Empresas que Operan en Venezuela

Alejandro Miguel Urbano Sosa

Asesor: Dr. Teodoro Campos

Año: 2008

RESUMEN

La fusión y adquisición de empresas se ha convertido en una de las estrategias corporativas más utilizada por las compañías para combatir el mercado competitivo en los últimos años. Sin embargo, varios estudios han demostrado que sólo muy pocas son capaces de triunfar y alcanzar los objetivos planteados antes de la integración. La cultura organizacional ha sido identificada como uno de los elementos clave del éxito o fracaso de fusiones y adquisiciones de empresas, por lo que los líderes deben enfocarse en la importancia e influencia de varios factores relacionados con la cultura durante el proceso post-integración, al mismo nivel que las sinergias, el desempeño y la rentabilidad de la empresa. En el presente trabajo, se revisaron una serie de aspectos teóricos relacionados con la cultura organizacional, fusiones y adquisiciones de empresas, y gestión del cambio, buscando crear un contexto bajo el cual se pudiese desarrollar una propuesta de modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de fusión o adquisición empresarial. Para plantear este modelo, se efectuó una revisión documental de materiales relacionados con la reciente fusión de las empresas *Procter & Gamble*[®] y *Gillette*[®], entrevistas a actores claves y la observación directa. Una vez obtenidos e identificados los indicadores más importantes que influyen a la cultura organizacional, se desarrolló una propuesta de modelo con referencia a las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos planteadas por el PMI, complementando cada una de sus etapas con una serie de mejores prácticas y ejemplos reales relacionados con el manejo de la cultura organizacional, con el objetivo de ofrecer un listado de actividades y consideraciones que deben ser tomadas en cuenta por los líderes empresariales antes, durante y después de la integración de sus empresas.

Palabras clave: Gestión del cambio, cultura organizacional, fusión, adquisición, integración de empresas.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INDICE DE CONTENIDO	ii
INDICE DE FIGURAS.....	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1. Planteamiento y delimitación del problema.....	4
2. Objetivos de la investigación	5
2.1 Objetivo general.....	5
2.2 Objetivos específicos	5
3. Justificación del estudio.....	6
4. Limitaciones del estudio	9
CAPITULO II – MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO.....	10
1. La organización.....	10
1.1 Reseña histórica de la empresa	10
1.2 Misión, visión y promesa.....	14
1.3 Valores y principios	15
1.4 Estructura organizativa	15
2. Antecedentes de la investigación	17
3. Bases teóricas.....	21
3.1 Cultura Organizacional	21
3.1.1 Características esenciales de la cultura organizacional	24
3.1.2 Tipos de cultura.....	25
3.1.3 Funciones de la cultura organizacional.....	26
3.1.4 Factores que afectan la cultura organizacional	26
3.1.5 El desempeño y la cultura organizacional	27
3.2 Fusiones y adquisiciones.....	28
3.2.1 Clasificación de fusiones	28
3.2.2 Diferencia entre fusiones y adquisiciones.....	29
3.2.3 Motivos detrás de fusiones y adquisiciones.....	30
3.3 Gestión del cambio	31

CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO	33
1. Tipo y diseño de la investigación.....	33
2. Unidad de análisis.....	34
3. Variable(s) de la investigación: Definición conceptual y operacional	34
4. Recolección, procesamiento y análisis de datos	35
4.1 Recolección de información	36
4.1.1 La observación directa	36
4.1.2 La entrevista.....	36
4.1.3 Revisión documental.....	37
4.2 Procesamiento y análisis de datos.....	39
5. Consideraciones éticas y legales.....	39
CAPITULO IV – ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
1. Resultados de la revisión documental.....	41
1.1 Análisis de casos de éxito y fracaso de F&A.....	41
1.2 Análisis de documentos sobre la adquisición de P&G – Gillette	52
2. Análisis de la entrevista	54
3. Análisis de datos recolectados mediante la técnica de observación directa	56
4. Discusión de los resultados.....	59
CAPITULO V – DESCRIPCIÓN DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN/FUSIÓN DE EMPRESAS QUE OPERAN EN VENEZUELA	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
1. Conclusiones.....	90
2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	95
ANEXOS.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Top 10 F&A de los años 90 [MANDA, 2008].....	18
Tabla 2 - Top 8 F&A de los años 2000 [MANDA, 2008].....	19
Tabla 3- Definición y operacionalización de la variable de estudio.....	35
Tabla 4 - Correspondencia de los Procesos de Dirección de Proyectos a los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y a las Áreas de Conocimiento [Fuente: PMBOK, 2004]	63

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama Causa Efecto - Situación Actual.....	5
Figura 2 - Diagrama Causa Efecto - Justificación	7
Figura 3 - Edificio P&G en Caracas, Venezuela [2008].....	14
Figura 4 - Organigrama Gerencia de Proyectos de P&G [P&G, 2008].....	17
Figura 5 - El iceberg de la Cultura Organizacional. [Fuente: Chiavenato (2004)].....	22
Figura 6 - Niveles de Cultura Organizacional. [Fuente: Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)].....	23
Figura 7 - Logos de <i>Cloetta</i> y <i>Fazer</i> antes y después de la integración	41
Figura 8 - Logos de <i>Sony</i> y <i>Ericsson</i> antes y después de la integración.....	43
Figura 9 - Logos de Hewlett-Packard y Compaq antes y después de la integración	45
Figura 10 - Logos de <i>Daimler</i> y <i>Chrysler</i> antes y después de la integración	47
Figura 11 - Ingredientes clave para una integración exitosa [Fuente: Lenehan, 2008]	51
Figura 12 - Logos de P&G y <i>Gillette</i> antes y después de la integración	53
Figura 13 - Comunicación visual interna usada en P&G [P&G, 2006].....	58
Figura 14 - Modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de F&A de empresas que operan en Venezuela	64
Figura 15 - Cadena de procesos en una F&A [Fuente: Ross (2005)]	66
Figura 16 - Estrategias y alternativas de cultura organizacional [Fuente: Ross, 2005]	70
Figura 17 - Grupos de cualidades culturales [Fuente: Taylor, 2005]	71

INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones (F&A)¹ hoy en día son algo de admirar. Las más grandes son cuatro o cinco veces más costosas que las más grandes de los 1980s, y los números siguen aumentando. Compañías gigantes en diferentes continentes se unen fácilmente y difícilmente pasa una semana sin que exista algún trato enorme en alguna parte del mundo. Ha llegado el momento de dejar de mirar desde fuera a este espectáculo y entender lo que sucede con tantas corporaciones que le dan forma a nuestras vidas.

Leemos con impresión cómo *America Online*[®] (AOL) compra *Time Warner*[®] para lograr transmitir material a través de la Internet. *Daimler*[®] y *Chrysler*[®] se han fusionado para ganar mayor acceso al mercado del otro, creando un gigante que no es ni europeo ni americano. En 1999, *Pfizer*[®] se fusionó con otra potencia farmacéutica, *Warner Lambert*[®], en parte para poder tener acceso a *Lipitor*[®], una droga anti-colesterol de ventas extraordinarias.

Compañías alrededor del mundo acordaron en 2007 pagar casi \$5 trillones para adquirir otras compañías. Este total se ha disparado desde menos de \$1 trillón en 1995, cuando la ola de fusiones corporativas dio inicio. La acción ha sido muy diferente a los 1980s, cuando existían las compras apalancadas. Las compañías eran compradas, típicamente, con dinero prestado, y se dividían en partes que pensaban valían más por separado que juntas. Hoy en día, las compañías se fusionan para multiplicar su tamaño.

El elemento cultural en procesos de integración de F&A ha sido identificado como uno de los aspectos clave que puede ayudar a explicar el fracaso de muchas F&A a lo largo de la historia. En efecto, lo que es necesario hacer para mejorar la integración cultural de manera de incrementar el éxito de las F&A ha recibido muy poca atención.

Algunos estimados indican que 85% de las adquisiciones que fallaron se pueden atribuir a un mal manejo del aspecto cultural. Compañías inteligentes saben que enfocarse en la cultura es tan importante como el análisis financiero. Ellas saben que los

¹ Se utilizará el término “F&A” para simplificar “Fusiones y Adquisiciones” a lo largo del trabajo.

valores de una organización se encuentran inmersos en sus estrategias corporativas, ejerciendo una especie de fuerza invisible en la toma de decisiones. Sin el entendimiento de valores ocultos e implícitos que van de la mano en este proceso de toma de decisiones a cualquier nivel, las oportunidades de que un gran número de F&A sean rápidamente envueltas en poco entendimiento, confusión y conflicto.

Durante F&A, ambas organizaciones usualmente se encuentran con conflictos culturales, lo cual es una de las causas principales de asociaciones no exitosas. Shreader and Self (2003) llaman a la cultura “*the make or break factor in merger equation*” (el factor creador o quebrador de la ecuación fusión). Adicionalmente, de acuerdo a un estudio de la revista *CFO, Business Week*, el 70% de las F&A fallan para alcanzar sus sinergias anticipadas y 50% sufre de una caída general en su productividad en los primeros cuatro a ocho meses debido a que los líderes no reconocen que el factor humano es de los aspectos más importantes. Una causa citada regularmente como fracaso en las fusiones, por ejemplo, es que la sinergia propuesta falla en materializarse por el conflicto de las culturas organizacionales.

Menospreciar los costos de integrar diferentes culturas organizacionales o fracasar en reconocer la incompatibilidad esencial de diferentes formas de organizaciones corporativas puede ocasionar problemas en los recursos humanos que impacten negativamente la habilidad de capitalizar en eficiencias anticipadas en la nueva compañía integrada. “Problemas de la gente” fue citado como el mayor factor de fracaso en una muestra de 45 CFOs² entre las 500 compañías *Fortune* que recientemente han fusionado o adquirido otras empresas. Lamentablemente, es común observar que aún así, es una de las tareas que los líderes toman menos en consideración (Faiez Kirtsen, 2001). Más aún, no le prestan atención a la gerencia del cambio de la cultura organizacional relacionada con F&A. Están más preocupados por el valor y retorno de los accionistas y las sinergias financieras y de mercado.

Este estudio intenta examinar el rol de la cultura organizacional y proveer un marco referencial para incrementar el éxito de las F&A. De esta forma, a través del análisis de

² CFO: Chief Financial Officer – Director de Finanzas

algunos casos de estudio que han sido catalogados por expertos en el área como éxitos o fracasos, y tomando en cuenta la revisión documental proporcionada por la empresa *Procter & Gamble*[®] luego de su reciente adquisición de la empresa *Gillette*[®], se propone un modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de fusión y adquisición de empresas, con el fin de brindar mejores prácticas recopiladas luego de diversas experiencias, y ofrecer una guía práctica para los próximos Gerentes de Proyectos encargados de este proceso de integración.

En el Capítulo I, Planteamiento del Problema, se describen todos los aspectos referentes a las características del problema, entre los cuales se encuentran, el planteamiento y delimitación del problema, así como la justificación, objetivos y resultados que se desean obtener al finalizar el estudio.

En el Capítulo II, Marco de Referencia Teórico, se describe a la empresa donde se desarrolló el proyecto, su misión, visión, principios y valores; se presentan antecedentes al estudio y las bases teóricas que lo sustentan.

El Capítulo III, Marco Metodológico, abarca el tipo y diseño de investigación realizada, y describe la unidad de estudio seleccionada.

El Capítulo IV, Análisis de Resultados, contiene los resultados de la revisión documental, observación directa y análisis de la entrevista realizada, abarcando la discusión de los factores considerados clave en el éxito o fracaso del proceso de integración de empresas.

El Capítulo V contiene la información central de este trabajo, constituido por la propuesta de modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante la integración de empresas, ofreciendo una guía con las mejores prácticas recopiladas a través del análisis de los casos de estudio.

Las Conclusiones y Recomendaciones derivadas del estudio se encuentran listadas en el siguiente capítulo. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas, así como anexos que complementen el estudio.

CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento y delimitación del problema

The Procter & Gamble Company^{®3} (P&G) es la empresa de consumo masivo más grande a nivel mundial. Actualmente maneja 21 marcas que generan más de 1 billón de dólares anuales en ventas netas.

Como parte de su estrategia para continuar como líder del mercado de consumo masivo, beneficiando a todos sus consumidores mientras incrementa su desempeño financiero, P&G se ha integrado con diferentes empresas a lo largo de su historia, de manera que su portafolio de productos ha aumentado.

Con estas integraciones, no sólo los productos y procesos son adquiridos, sino también los recursos humanos, y con ellos, la cultura de las organizaciones que fueron integradas, adquiridas o fusionadas por P&G.

Históricamente y a nivel mundial, menos de la mitad de las F&A de empresas alcanzan sus objetivos estratégicos y financieros. Estudios demuestran que las fallas se concentran en la gerencia de la gente y problemas en su integración (TriviumSoft, 2008).

A lo largo de su trayectoria, *Procter & Gamble*[®] (P&G) ha realizado F&A con otras empresas, como han sido el caso de *Clairol*[®], *Wella*[®] y más recientemente, *Gillette*[®]. En el proceso de integración empresarial, se ha manejado no sólo la integración de procesos y sistemas, sino de recursos humanos, mejores prácticas y aspectos culturales de las empresas fusionadas. P&G se prepara para continuar el proceso de integración de *Wella Professional*, segmento dedicado a ventas de productos para salones de belleza y otros establecimientos profesionales del área. Así mismo, existe la posibilidad de futuras adquisiciones en P&G, por lo que este tipo de proyectos volverá a realizarse en un futuro cercano.

La siguiente figura representa el diagrama de la situación actual de la empresa con respecto a sus integraciones de cultura organizacional:

³ Procter & Gamble Company (P&G). Más detalles en el Capítulo IV - Marco Organizacional

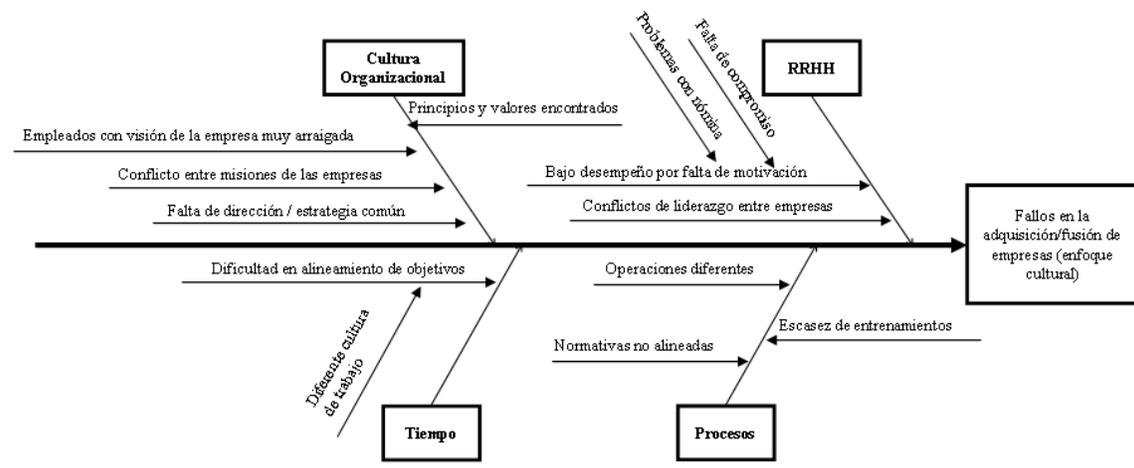


Figura 1 - Diagrama Causa Efecto - Situación Actual

En base a la presente situación, la empresa P&G se plantea el reto de mejorar y ser exitosos en las integraciones, fusiones y/o adquisiciones que realice, logrando un manejo excepcional en el cambio de la cultura organizacional, que evidencia ser uno de los factores determinantes en el éxito continuo de este proceso. De esta forma, surge la siguiente pregunta clave, relacionada con la problemática en cuestión: Se plantean ciertas preguntas clave relacionadas con la problemática en cuestión:

¿Qué aspectos deben ser considerados para la formulación de un modelo de gestión del cambio de la cultura organización durante el proceso de F&A de empresas que operan en Venezuela?

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo para la gestión del cambio de cultura organizacional durante el proceso de F&A de empresas que operan en Venezuela.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar casos de empresas multinacionales relacionadas con F&A que han sido exitosas en los últimos años.

- Identificar y analizar los aspectos más relevantes relacionados con el éxito y fracaso del cambio de la cultura organizacional en la integración de empresas transnacionales.
- Describir el proceso de integración de la cultura organizacional en las empresas.
- Diseñar un modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional enfocado en el proceso de F&A de empresas que operan en Venezuela, con el propósito de desarrollar una cultura común alineada con la nueva estrategia corporativa.

3. Justificación del estudio

De acuerdo con Gitelson, et al. (2001) un estudio de KMPG, “83% de las F&A no logran producir beneficios a los inversionistas, y cerca de la mitad han destruido valor”. Entrevistas a más de 100 altos ejecutivos relacionados en estos 700 acuerdos en un período de dos años revelaron que la causa primordial de las fallas “era la gente y las diferencias culturales”. Las dificultades encontradas en las F&A se ven amplificadas en situaciones multi-culturales, cuando las compañías envueltas son de dos o más países diferentes.

Se detecta la oportunidad de identificar los aspectos más relevantes relacionados con la gestión del cambio de la cultura organizacional en las F&A exitosas, de manera de construir una documentación que pueda servir de guía para realizar exitosamente futuras integraciones empresariales. Así, el diagrama de la justificación del estudio se puede observar a continuación.

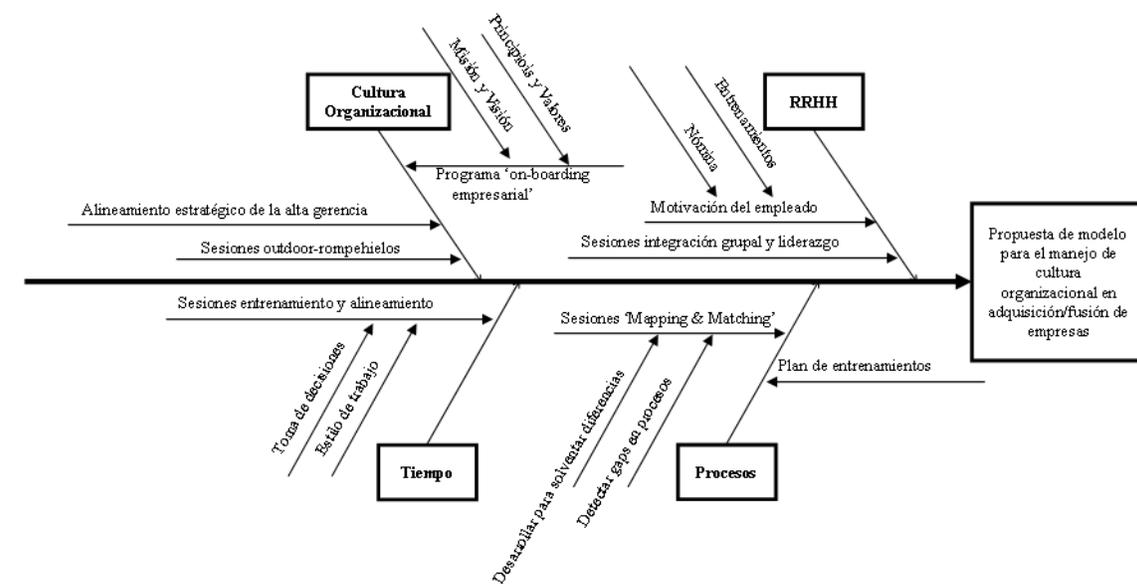


Figura 2 - Diagrama Causa Efecto - Justificación

El resultado principal que se espera obtener mediante la presente investigación es un manual de mejores prácticas, que sirva de base o material de referencia para llevar a cabo el manejo del cambio de la cultura organizacional en empresas que operen en Venezuela y que atraviesen un proceso de F&A.

De esta forma, se desea proponer un plan estratégico enmarcado en el manejo de la cultura organizacional, sin menospreciar las actividades regulares de la empresa. Asimismo, este documento final pretende ser una guía que permita la sostenibilidad de la empresa en términos culturales. Sin embargo, el trabajo abarca una propuesta, y en ningún momento se pretende ponerla en práctica en la empresa. Aun sí, la implicación de uso es inmediata, y la recomendación es que se mantenga actualizando este manual a medida que se recopilen futuras experiencias con más casos de F&A empresariales, de manera que sea un documento vivo que continúe almacenando mejores prácticas a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se justifica porque se proponen herramientas o diseños de modelo que sirven de base a otros estudios más amplios a realizar en un futuro y que se basen sobre este tema. De esta forma, este estudio servirá como material de apoyo a propuestas de otras personas enfocadas en el área.

La justificación teórica de este estudio se evidencia por la aplicación de los conceptos del área de comportamiento organizacional, como lo son cultura organizacional, gestión del cambio, relación de la conducta de individuos y grupos con el desempeño de la empresa, fusiones e integraciones de empresas; así como la profundización del conocimiento de modelos teóricos, a fin de proponer nuevos modos para el manejo del cambio de la cultura organizacional.

El contexto práctico de este estudio se justifica por los beneficios tangibles y reales que ofrece el modelo propuesto, como lo son la reducción del riesgo de disminución en las ganancias de la compañía por contar con una organización alineada con los principios, propósitos, valores y estrategia de la empresa; al igual que hacer más eficientes los procesos de la empresa, reduciendo retrasos por conflictos culturales.

Desde el punto de vista estratégico para la empresa, el presente Trabajo Especial de Grado se justifica por la propuesta de un modelo orientado a definir un plan común alineado con la estrategia resultante de la integración de empresas, manteniendo a los mejores recursos disponibles, independientemente de la compañía a la que pertenezcan. De igual forma, la propuesta busca garantizar que la compañía esté plenamente autorizada para gestionar legalmente a los recursos humanos de la fusión de empresas resultante.

Adicionalmente, los riesgos de no realizar el proyecto incluyen:

- Impacto negativo en el desempeño y productividad de la empresa, al intentar imponer una cultura organizacional que no sea aceptada por los empleados.
- Incremento en el número de errores generados, al incurrir en falta de compromiso y motivación.
- Posibilidad de incurrir en faltas legales, relacionadas con el manejo del personal de la empresa.

4. Limitaciones del estudio

El alcance del trabajo está constituido por una propuesta de modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante la etapa de F&A de empresas, mas no abarca su aplicación ni implantación en la vida real. El trabajo culminará con la presentación de dicha propuesta.

El trabajo de grado fue realizado dentro de un período de 12 semanas de duración, comenzando en la semana del 25 de Agosto, hasta el 14 de Noviembre de 2008.

CAPITULO II – MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1. La organización

1.1 Reseña histórica de la empresa

En 1837, dos jóvenes, William Procter y James Gamble fundaron “*The Procter & Gamble Company*®” (P&G), una pequeña empresa familiar para la producción de velas y jabones en Cincinnati, Ohio, EE.UU. Década tras década, durante 170 años de historia, la empresa creció en prestigio, cantidad y variedad de productos, convirtiéndose hoy en día en una empresa multinacional de consumo masivo de casi 110.000 empleados que trabajan en más de 80 países. Entre sus marcas de confianza y calidad más importantes se encuentran *Ariel*®, *Pampers*®, *Pantene*®, *Always*®, *Gillette*®, *Duracell*® y *Pringles*®, entre otros.

Aquellos dos hombres supieron entender que una empresa, más que un simple lugar de trabajo, es un sitio donde las personas pueden soñar y lograr que sus sueños se conviertan en realidad. Desde sus inicios, P&G ha sabido convertir la iniciativa individual en una fuerza de equipo vital para el crecimiento de la empresa. La empresa creció a paso constante, pero durante la guerra civil norteamericana experimentó una fuerte expansión. Suministró jabones al ejército de la Unión, gracias a que primero acaparó todas las existencias de un componente clave que se encontraba en el Sur.

A partir de 1879, la compañía introdujo *Ivory*® (marfil), un jabón blanco que ofrecía el atractivo de los derivados del aceite de oliva pero a menor precio. *Ivory* fue la 1ª marca publicitada en Norteamérica a escala nacional. Su eslogan se hizo uno de los más famosos de la historia de la publicidad, “99,44% puro”. Las velas fueron cayendo en desuso con el invento de la electricidad, pero en 1909, P&G vendió 5000 kilos a la comisión que construía en canal de Panamá. El jabón también estuvo amenazado por la aparición del jabón en polvo. La compañía compró, en 1903, la *Shultz Soap Company*® de Zanesville (Ohio) y lanzó el jabón en polvo *Star Naphta*®. También adquirió los derechos, en EEUU, de una técnica alemana para solidificar aceites vegetales, y con ella produjo la margarina *Crisco*®.

P&G es famosa por ser pionera en la investigación de mercados y en la técnica de introducir segundas marcas que compiten con las suyas principales. En primer ejemplo de esta técnica de introducir una competencia directa a sus marcas se produjo en 1923, cuando se lanzó el jabón *Camay*[®] como rival de *Ivory*[®]. En los años 30 la empresa comenzó a promover sus productos en la radio.

Tras la 2ª guerra mundial, la compañía se esforzó en el lanzamiento, en 1946, de un nuevo producto llamado *Tide*[®], un detergente sintético. Donde se utilizaba otro componente mejor que los existentes para lavar la ropa. Fue anunciado como “el milagro para las coladas”. Poco después será el producto más popular en Norteamérica. La compañía no tardó en introducir otra marca de detergentes, *Cheer*[®], para competir contra él.

Hasta los 40, las principales actividades de P&G se encontraban en Canadá, Gran Bretaña y pequeñas sucursales en Filipinas, Cuba e Indonesia. En el periodo de la posguerra estaba dispuesta a tomar el mundo entero. Estableció nuevas plantas en México y Venezuela, y subsidiarias en Suiza, Bélgica y Francia. En 1956 introdujo la pasta dental *Crest*, con flúor, sustancia que aumentaba la resistencia a las caries. La pasta no tuvo éxito hasta que P&G consiguió que la Asociación Dental Norteamericana diera su aprobación, por 1ª vez, a un producto de higiene bucal.

En este periodo creó varios productos que hoy son habituales en muchos hogares del mundo:

- Shampoo anti caspa *Head & Shoulders*[®].
- Licor para la higiene bucal *Scope*[®].
- El desodorante *Secret*[®].
- El limpiador *Comet*[®].

En 1963 adquirió *Folgers*[®], una productora de café. Pero tuvo que desprenderse de algunos activos por la presión antimonopolista de la Comisión Federal de Comercio. Que también la obligó a vender *Clorox*[®] (empresa dedicada a la fabricación de cloro y derivados) que había adquirido en 1957.

P&G entró en el sector forestal, ya que vio como los productos de papel desechables eran un buen negocio en EEUU. Este hecho dio origen a la aparición de grandes inventos como los pañales y compresas desechables. A partir de 1961, la compañía fue líder durante 20 años en el segmento de los pañales, con la marca *Pampers*[®], gracias a la fidelidad de las madres y a sus pruebas de mercado. Hasta que *Kimberley-Clark*[®] apareció con un producto superior llamado *Huggies*[®]. P&G contraatacó con una nueva marca, *Luv's*[®], que tenía similares características y mejoraba los *Pampers*[®].

En los años 80, realizó grandes compras:

- *Crush International*[®], comercializaba las bebidas refrescantes *Crush*[®] y *Hires*[®].
- En 1982, *Morton-Norwich*[®], empresa farmacéutica, propietaria de los antiácidos y digestivos *Pepto-Bismol*[®].
- En 1985, *Richardson-Vicks*[®], fabricante de medicamentos contra el resfriado y la gripe
- En 1985, *G.D.Searle*, división de medicamentos sin receta.

Como vemos estas adquisiciones le reportaron una sólida posición en el sector farmacéutico. Durante un tiempo pareció que las compras habían reemplazado la innovación, pero la compañía lanzó con éxito el *Liquid Tide*[®] para competir contra el líder de los detergentes líquidos, el *Wisk*[®] de *Unilever*[®].

A mediados de la década de los 80, los productos de P&G como *Pampers*[®] y *Crest*[®] y sus segundas marcas, *Ultra Pampers*[®] y *Crest Tartar Control*[®], disfrutaban de grandes cuotas de mercado. Sin embargo, la empresa sufrió un fuerte revés en el campo de las galletas por *Nabisco*[®] y, su presencia en el sector de las bebidas refrescantes fue un fracaso. Terminó vendiendo las marcas *Crush*[®] y *Hires*[®].

P&G se introdujo aún más en el sector sanitario, formando sociedades conjuntas con compañías farmacéuticas como *Upjohn*, *Syntex* y la firma holandesa, *Gist-Brocades*. En 1990, P&G estableció una división operativa para Europa del Este y instaló oficinas en Hungría y Polonia. En 1991, invirtió 20 millones de dólares en la compra de la mayor empresa de detergentes y jabones de la ex Checoslovaquia.

P&G estaba muy interesada en vender productos de belleza por lo que, en 1989, se convirtió en la mayor compañía de cosméticos norteamericanos al adquirir *Noxell*[®] por 1.300 millones de dólares. Inyectó nueva vida a la línea *Cover Girl*[®] y la combinó con otros productos, consiguiendo que actualmente valga más de 3000 millones de dólares. En 1991, P&G aumentó su potencia en el sector al invertir más de 1000 millones de dólares en la compra de la línea *Max Factor*[®] de *Revlon*[®] y *Betrix*[®], la subsidiaria alemana de esta firma.

En 1992 se lanzó al mercado *Pantene Pro-V*[®], uno de los shampoos con mayores ventas del mundo. En 1997 se adquirió *Tampax*[®], marca de tampones para la higiene femenina líder en el mundo. P&G pagó por ella 1.850 millones de dólares (50 dólares por acción).

La empresa P&G ha ampliado su portafolio de productos adquiriendo y fusionándose con otras empresas importantes, relacionadas con el cuidado de la familia, la belleza o el hogar. En 2003, P&G adquiere participación mayoritaria en *Wella AG*[®], líder en el cuidado del cabello, con lo cual aumenta considerablemente la presencia de la empresa en el mercado del tratamiento profesional del cabello. En Julio 2005, una adquisición de \$57 billones de dólares (la más grande en la historia del mercado del consumo masivo) con el gran líder en cuidado personal masculino, *Gillette*[®], amplía el portafolio de productos con las marcas *Gillette*[®], *Duracell*[®], *Braun*[®] y *Oral-B*[®].

Esta adquisición de *Gillette* se llevó a cabo mundialmente en un período de dos años, y específicamente en Abril del 2006, ambas empresas se integraron formal y oficialmente en Venezuela. Desde ese momento, las marcas y negocios de *Gillette*[®] reportarían financieramente a los sistemas de P&G, y la organización de empleados de *Gillette*[®] ya había sido movida físicamente a las instalaciones de su comprador, ubicadas en la urbanización La Trinidad, Caracas, Venezuela, retratadas en la figura 3. Gracias a esta adquisición, la más grande en la historia de la empresa, P&G se convirtió en la empresa más grande de consumo masivo, con más de 140.000 empleados y ventas anuales de \$60 billones a nivel mundial.



Figura 3 - Edificio P&G en Caracas, Venezuela [2008]

1.2 Misión, visión y promesa

Misión de Procter & Gamble:

“Ofrecemos productos de marca y servicios de calidad y valor superior que mejoran la vida de los consumidores del mundo entero.

Como resultado, los consumidores nos recompensan con liderazgo en ventas, ganancias y generación de valor, permitiendo que nuestra gente, nuestros accionistas y las comunidades en las que vivimos y trabajamos, prosperen.”

Visión de Procter & Gamble:

“Ser y lograr ser reconocida como la mejor compañía de productos de consumo masivo y de servicio, en el mundo.”

Promesa de Procter & Gamble:

“Las marcas de P&G están presentes en la vida de las personas alrededor del mundo dos mil millones de veces al día. La gente de P&G trabaja para asegurarse que esas marcas cumplan con la promesa de lograr que la vida diaria sea un poquito mejor”.

1.3 Valores y principios

Valores de Procter & Gamble:

- Gente de P&G
- Liderazgo
- Sentido de Propiedad
- Integridad
- Pasión por Ganar
- Confianza

Principios de Procter & Gamble:

- Respeto por los individuos
- Intereses inseparables
- Concentración estratégica
- Innovación
- Enfoque externo
- Maestría personal
- Ser los mejores
- Interdependencia mutua

1.4 Estructura organizativa

La empresa *Procter & Gamble*[®] está organizada en Unidades de Negocio, conformadas por equipos multifuncionales (gerencia, mercadeo, finanzas, logística, compras, ventas, sistemas, etc.) enfocados en categorías o marcas de productos similares. Cada unidad maneja su propio presupuesto y proyectos de manera independiente, asignados o priorizados según su importancia, valor para la empresa o margen de ganancia.

Adicionalmente, existe un equipo de sistemas general, que brinda soporte a todas las Unidades de Negocio de la empresa, ofreciendo soluciones más amplias y estándares, de manera que sean utilizadas por todas las marcas y categorías de producto, optimizando recursos, costos y tiempos de trabajo. De esta forma, los clientes de la función/equipo de sistemas son internos a la empresa, siendo cada uno de los equipos internos a los proyectos de cada Unidad de Negocio.

El trabajo especial de grado está relacionado con el departamento de Gerencia de Proyectos de P&G. Este equipo se encuentra conformado bajo una estructura organizativa jerárquica, estructurada por diferentes niveles de capacitación o certificación en la competencia de Gerencia de Proyectos. Estos diferentes rangos o niveles se dividen en

cuatro: Básico, Intermedio (*Proficient*), Avanzado y *Master*, los cuales varían dependiendo de la cantidad de recursos relacionados con el proyecto, el costo o presupuesto manejado, el alcance geográfico (local, regional, global), el tiempo empleado y cantidad de usuarios impactados por el proyecto. Normalmente, mientras más alto en la cadena, el Gerente de Proyecto podrá manejar proyectos de mayor envergadura, desde Globales, Regionales, Nacionales y Locales.

La certificación para cada nivel se otorga bajo una serie de lineamientos definidos por la empresa, donde garantiza no sólo una mínima experiencia relacionada con los diferentes aspectos de la Gerencia de Proyectos (Manejo de Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Comunicación, Riesgos, etc.), y el uso de herramientas y metodología *PMI*⁴, sino que requiere una cantidad de cursos y entrenamientos complementarios para cada nivel.

A continuación, en la figura 4, se presenta un modelo jerárquico del Departamento de Gerencia de Proyectos de P&G, en donde se observa un mayor nivel jerárquico dependiendo de la experiencia y certificación de la persona en materias relacionadas con el área de la Gerencia de Proyectos y *PMI*, dividida a su vez por Regiones Geográficas. Este organigrama fue elaborado en Julio de 2008, y se mantiene vigente desde Enero de 2007.

⁴ PMI: Project Management Institute – Instituto de Gerencia de Proyectos

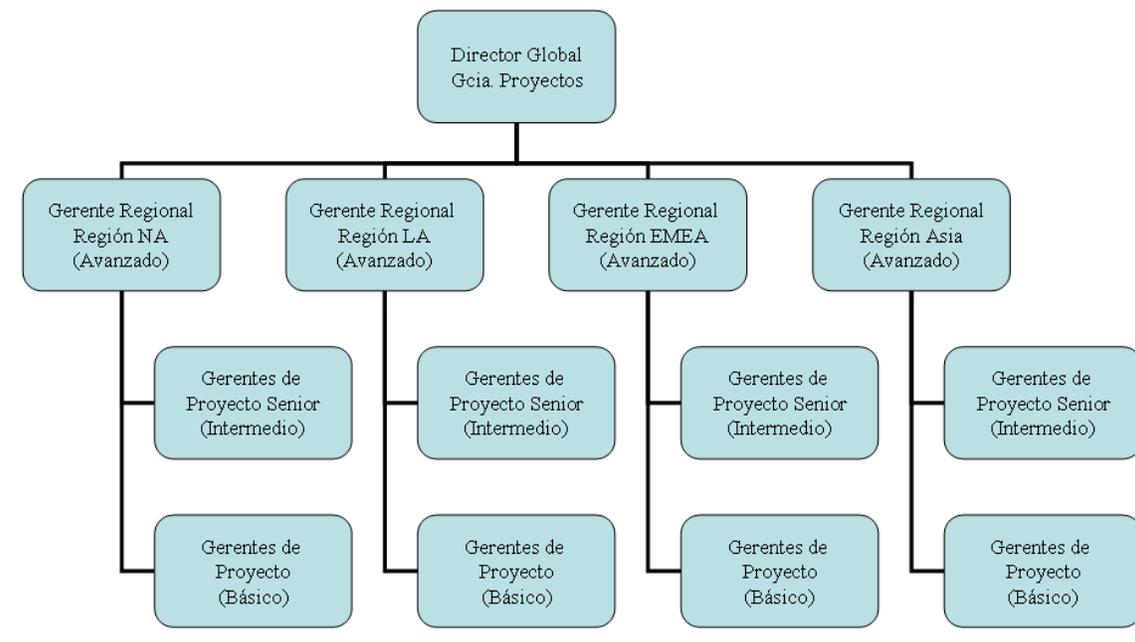


Figura 4 - Organigrama Gerencia de Proyectos de P&G [P&G, 2008]

2. Antecedentes de la investigación

Como antecedente de este estudio se encuentra el Trabajo Especial de Grado de la *Baltic Business School*, de la Universidad de Kalmar (Suecia), realizada en Mayo de 2008 por los autores Hanane Makhoulouk y Olena Shevchuk, titulada *The importance and the influence of the corporate culture in a merger and acquisition context* (La importancia y la influencia de la cultura corporativa en un contexto de F&A). Los autores estudian el papel de la cultura organizacional como uno de los factores clave en el éxito de F&A de empresas, luego de analizar dos casos de estudio: la fusión fracasada de *Daimler-Chrysler*[®], y la exitosa de *Cloetta-Fazer*[®].

En este trabajo se concluye que las diferencias culturales entre compañías es una de las causas más comunes para los fracasos de F&A, reforzada cuando se trata de combinaciones entre regiones, pues ambos socios deben incorporar no sólo la cultura corporativa, sino además la nacional. De esta forma, los líderes deben considerar meticulosamente la importancia y la influencia de estos aspectos antes, durante y después

del proceso de integración, al mismo nivel que la sinergia, el rendimiento corporativo y el incremento de la rentabilidad.

Como referencia, se mencionan las empresas cuyas F&A fueron las más grandes e importantes en la década de los 90s y en lo que va de la década de los 2000s (MANDA, 2008). Los 10 acuerdos de F&A más importantes, globalmente, en millones de dólares, entre 1990 y 1999:

Tabla 1 - Top 10 F&A de los años 90 [MANDA, 2008]

No.	Año	Comprador	Adquirido	Valor (mill. \$)
1	1999	Vodafone Airtouch PLC	Mannesmann	183,000
2	1999	Pfizer	Warner-Lambert	90,000
3	1998	Exxon	Mobil	77,200
4	1999	Citicorp	Travelers Group	73,000
5	1999	SBC Communications	Ameritech Corporation	63,000
6	1999	Vodafone Group	AirTouch Communications	60,000
7	1998	Bell Atlantic	GTE	53,360
8	1998	BP	Amoco	53,000
9	1999	Qwest Communications	US WEST	48,000
10	1997	Worldcom	MCI Communications	42,000

Los 8 acuerdos de F&A más importantes, globalmente, en millones de dólares, desde el 2000 hasta el 2006:

Tabla 2 - Top 8 F&A de los años 2000 [MANDA, 2008]

No.	Año	Comprador	Adquirido	Valor (mill. \$)
1	2000	America Online Inc. (AOL)	Time Warner	164,747
2	2000	Glaxo Wellcome Plc.	SmithKline Beecham Plc.	75,961
3	2004	Royal Dutch Petroleum Co.	Shell Transport & Trading Co.	74,559
4	2006	AT&T Inc.	BellSouth Corporation	72,671
5	2001	Comcast Corporation	AT&T Broadband & Internet Svcs	72,041
6	2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60,243
7	2002	Pfizer Inc.	Pharmacia Corporation	59,515
8	2004	JPMorgan Chase & Co	Bank One Corp	58,761

Adicionalmente, el Trabajo Especial de Grado de Grarimar Ortiz, titulado *Estudio Diagnóstico De La Cultura Organizacional e Identificación De Los Cambios Requeridos En La Empresa Construcciones Edoardo C.A.*, para el título de Especialista en Gerencia de Proyectos en 2006, buscaba identificar los cambios organizacionales que los mismos empleados de la empresa requerían y solicitaban, y cómo la cultura organizacional facilita o impide la implantación de dichos cambios. Empleando el uso de encuestas y de otros instrumentos de recolección de datos, se obtuvo un análisis cualitativo y cuantitativo de la información recopilada. Este trabajo reafirmó la importancia del conocimiento de aspectos relevantes relacionados con la Cultura Organizacional, y cómo dicho entendimiento permitirá orientar los objetivos en beneficio de lograr un desempeño eficiente y un incremento de competitividad de los empleados y de la empresa en general. Los resultados derivados de esta investigación permiten visualizar algunos elementos que vinculan la cultura actual de la empresa Construcciones Edoardo con las percepciones de sus miembros en relación a la posibilidad de implantar los cambios requeridos.

De igual forma, Rosemary Dos Ramos, en su Trabajo Especial de Grado en 2006, titulado *Evaluación del Impacto de la Estructura Organizacional de una Empresa Venezolana Consultora de Ingeniería Sobre El Desempeño de sus Equipos de Proyecto*, para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos, llevó a cabo una encuesta, cuyo objetivo no era cuestionar el tipo de estructura organizacional, sino su efectividad para lograr la visión planteada de ser una empresa reconocida por su óptimo desempeño en la ejecución de proyectos conforme con los requerimientos del cliente.

Como conclusión, se detectó que debido a los varios cambios organizacionales vividos en la empresa, aún habían ciertos elementos de la estructura actual que no eran bien comprendidos por sus empleados, generando gran variedad de opiniones. Por el contrario, se concluyó que sí hay un deseo compartido y convergente acerca de lo que gustaría que fuera la organización de la empresa.

Adicionalmente, afirma que para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere al menos de Recursos, Competencias y Compromiso. Es claro que estos factores estarán altamente influenciados por el tipo de estructura organizacional en el que se encuentre envuelto el trabajador. Adicionalmente, es importante mencionar que el efecto que tienen las estructuras organizacionales sobre los individuos de la organización se replica casi de igual manera sobre los grupos y los equipos de trabajo.

Por último, ella recomienda evaluar la factibilidad de adoptar una estructura más flexible en ciertos ámbitos, de forma que permita una mejor y más rápida adaptación a los cambios exigidos por el ambiente en el que se desenvuelve la empresa. Para ello debe tenerse presente que el diseño estructural contribuye con la competitividad de la empresa únicamente cuando existe concordancia entre la estructura y la cultura organizacional de la misma.

3. Bases teóricas

3.1 Cultura Organizacional

Las organizaciones tienen cualidades intangibles, un cierto estilo, un carácter, una forma de hacer las cosas que forman parte de su identidad. Esto es conocido como Cultura Organizacional, que es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen a una organización de otras.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (2004), “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que la distinguen de las otras”, por lo que está íntimamente relacionada con las apreciaciones, valoraciones y descripciones que puedan hacer los empleados acerca de su organización, y que independientemente de las diferencias culturales existentes entre ellos, se espera los resultados sean semejantes para un mismo grupo.

Chiavenato (2004) en su libro de *Comportamiento Organizacional* afirma que “la Cultura Organizacional no es posible percibirla ni observarla en sí, sino sólo por medio de sus efectos y consecuencias”. Así pues, la asemeja con un *iceberg* (ver Figura 5), donde representa, en la parte superior del mismo (sobre el nivel del agua) los aspectos visibles, superficiales y públicamente observables de las organizaciones, que están determinados por su cultura y se refieren a las operaciones y trabajos cotidianos. A su vez, que en la parte inferior (bajo el nivel del agua), se representan los aspectos invisibles, profundos y difíciles de observar, que se relacionan con los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.

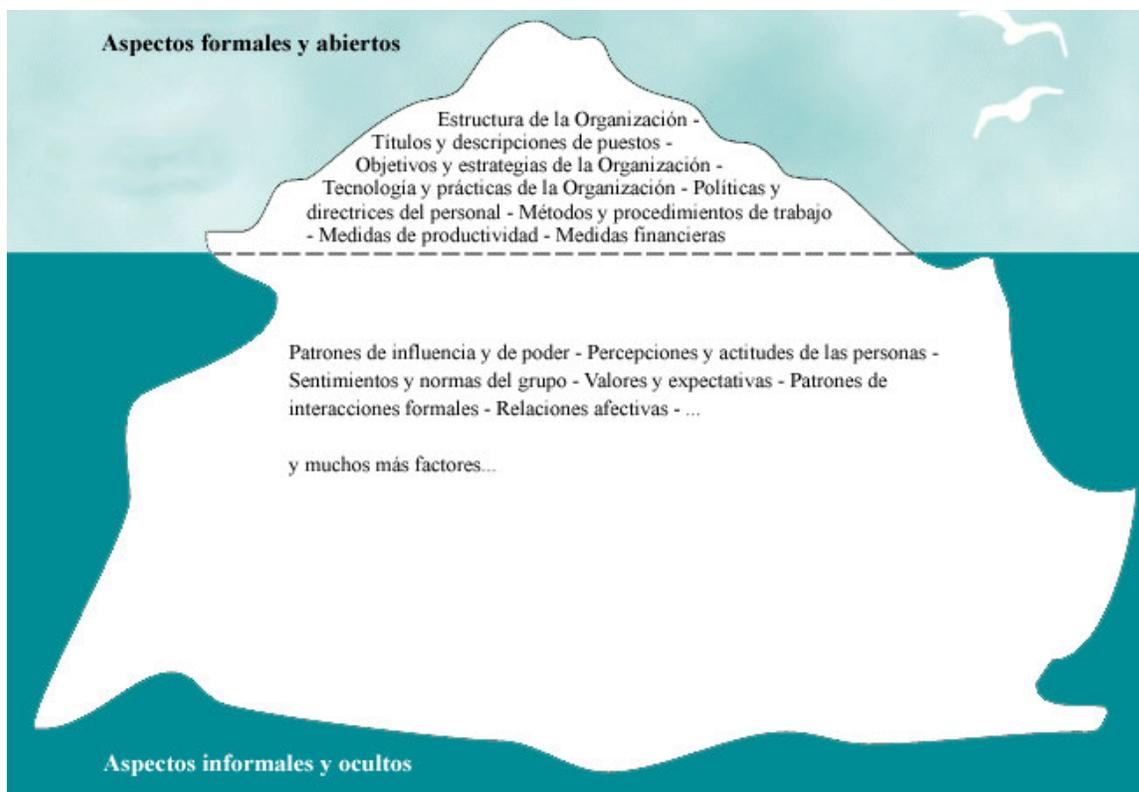


Figura 5 - El iceberg de la Cultura Organizacional. [Fuente: Chiavenato (2004)]

La Cultura Organizacional existe en diversos niveles que difieren en términos de visibilidad para el observador y resistencia al cambio, tal como lo describen Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) en su libro *Comportamiento Organizacional* (ver Figura 6):

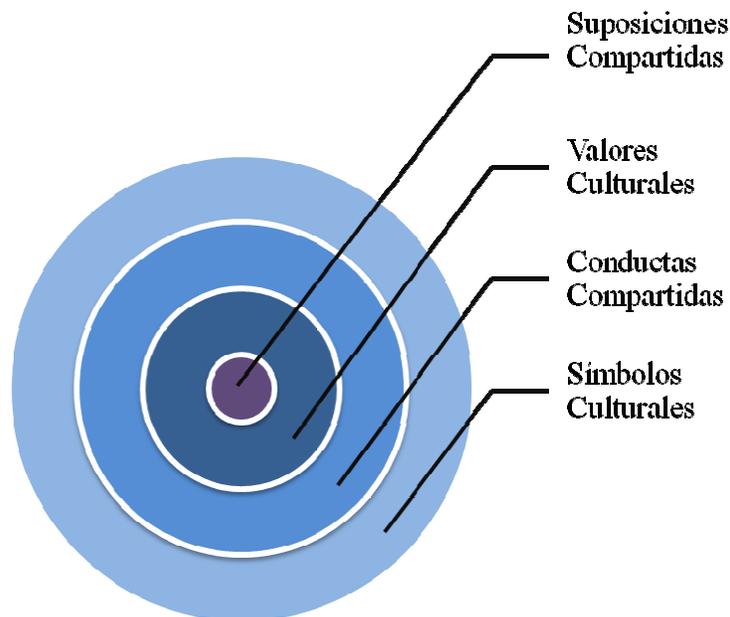


Figura 6 - Niveles de Cultura Organizacional. [Fuente: Hellriegel, Slocum y Woodman (1999)]

El nivel menos visible o más profundo es el de las **Suposiciones Compartidas Básicas**, que representan creencias sobre la realidad y la naturaleza humana que se dan por sentadas. Constituyen un mapa mental que le indica a los miembros de la organización los modos de interpretar las cosas, cómo reaccionar emocionalmente, a qué prestarle atención y qué acciones tomar ante determinadas situaciones.

El siguiente nivel es el de los **Valores Culturales**, que representan creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre cosas que son buenas, normales, racionales, valiosas, etc. Son parte de una ideología o filosofía que sirve de guía y dirección en la actuación diaria de los miembros de la organización. Está en un nivel consciente, “el deber ser”, y permite la predicción de muchos de los comportamientos observados.

La **Conducta Compartida** comprende a las normas. Es más tangible y en cierta forma más fácil de cambiar que los valores. Se refiere a las regulaciones y normativas establecidas que modelan la conducta de los individuos en la organización.

El nivel más superficial de la Cultura Organizacional está conformado por los **Símbolos Culturales** o Artefactos, que son lenguajes, jergas, ademanes, ritos, imagen, arquitectura del ambiente, forma de vestir u otros objetos físicos con significados

particulares dentro de una cultura. Incluyen todos los fenómenos que uno ve, escucha y siente cuando entra en una organización. Lo más resaltante de este nivel es que es muy fácil de observar pero difícil de interpretar.

3.1.1 Características esenciales de la cultura organizacional

Diversos autores han identificado ciertas características que captan la esencia de la cultura organizacional. A continuación se mencionan las citadas por Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional:

- **Innovación y correr riesgos:** grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- **Minuciosidad:** grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
- **Orientación a los resultados:** grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
- **Orientación a los equipos:** grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- **Agresividad:** grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
- **Estabilidad:** grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas (*status quo*), en lugar de cambiar o crecer.

En función a este grupo de características se puede esbozar la cultura dominante de una organización determinada. La cultura dominante es la que expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Una cultura organizacional así,

facilita que se genere compromiso con algo más que el interés personal, es decir, con el beneficio de toda la organización. Esto genera una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

3.1.2 Tipos de cultura

Cada organización desarrolla una cultura central que expresa significados comunes a todos sus miembros, pero al mismo tiempo cada división o departamento dentro de la misma desarrolla subculturas que responden a las experiencias compartidas de sus integrantes. Estas subculturas incluyen valores centrales de la cultura dominante, junto con otros que son típicos de los miembros del departamento o división, así los valores centrales se conservan en lo esencial, pero tenderán a modificarse para reflejar la situación especial de cada unidad de la organización. Según Robbins (2004) “Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas”.

En ocasiones la cultura se encuentra fragmentada y por tanto carece de efectividad, pues no hay una interpretación uniforme de lo que es el comportamiento correcto o incorrecto. Estos casos se conocen como culturas débiles.

Las culturas fuertes son aquellas que refuerzan la misión, propósito y estrategia de la organización. Están conformadas por un sistema de reglas informales y/o formales que indican a las personas como deben comportarse y qué es lo que se espera de ellas. Las culturas fuertes permiten reducir el grado de incertidumbre, proveen una estructura y un conjunto de valores con los cuales operar. Mientras más individuos compartan y acepten los valores centrales, más fuerte será la cultura de esa organización. Esta unanimidad estimula la cohesión y el compromiso con la empresa.

El modelo de cultura de Deal & Kennedy (1985) indica que algunos estudios han comprobado que una cultura vigorosa lleva al éxito a las organizaciones, pues ésta mantiene la unión entre sus miembros, logrando la aceptación de las metas y la motivación de su personal. Una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje mejor.

3.1.3 Funciones de la cultura organizacional

Dentro de las organizaciones la cultura cumple varias funciones, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes (Robbins, 2004):

- **Define límites:** Marca diferencias entre las organizaciones.
- **Propicia la identidad de los integrantes para con la organización:** los elementos de la organización son establecidos, compartidos y conocidos por los miembros del grupo.
- **Genera estrechos vínculos entre los empleados y la organización:** los empleados sienten a la organización como parte de sí mismos, y sus actividades tienden a ir más allá de las obligaciones.
- **Refuerza la estabilidad social:** Otorga una imagen a la organización frente a la sociedad.

3.1.4 Factores que afectan la cultura organizacional

Existen diversos factores, propios de cada empresa, que afectan la cultura organizacional de la misma. Estos son:

- **La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- **El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- **La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes

de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

- **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- **El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

3.1.5 El desempeño y la cultura organizacional

El desempeño es la conducta de una persona ejecutando su trabajo, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolo. Para que un trabajador tenga un buen desempeño laboral requiere al menos de Recursos, Competencias y Compromiso.

Autores tales como Deal & Kennedy (1982), Peters & Austin (1985) y Peters y Waterman (1982), han afirmado que las culturas fuertes, bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeños notables, como *Wal-Mart*[®], *Hewlett-Packard*[®], *Procter & Gamble*[®], *Microsoft*[®], entre otros.

Las culturas fuertes se asocian con un alto desempeño debido a tres razones fundamentalmente (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999):

- Con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica, con éxito, la estrategia empresarial
- La cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empelados, y por lo tanto, éstos poseen un acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas.
- Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado, lo cual es determinante para establecer la dedicación para lograr la excelencia en el desempeño que caracteriza a las organizaciones exitosas.

Sin embargo, tal vez las culturas fuertes no siempre sean superiores a las débiles. Ciertos estudios señalan que el tipo de cultura es más importante que su fortaleza.

Algunos ejemplos de tipos de cultura catalogados como exitosas son la cultura de calidad total, cultura desempeño alto – compromiso alto, entre otros.

Lo que es cierto, es que existe una relación entre el desempeño y la cultura organizacional, sin embargo, no existen fórmulas exactas que definan el efecto de una sobre la otra. Tal vez lo más adecuado es comprender que el efecto de la cultura sobre el desempeño de la organización dependerá en gran medida de las condiciones dadas.

3.2 Fusiones y adquisiciones

Fusiones y Adquisiciones se refieren al ámbito estratégico, financiero y gerencial de las empresas, al comprar, vender o combinar diferentes compañías que pueden sostener, financiar o ayudar a una empresa en crecimiento en una industria específica, a crecer más rápidamente, sin la necesidad de crear otra entidad empresarial.

En el contexto de negocios o económico, una fusión es una combinación de dos compañías para formar otra más grande. Estas decisiones son normalmente voluntarias e incluyen intercambio de acciones o pago en efectivo a la compañía destino. El intercambio de acciones es usualmente utilizado ya que permite a los accionistas de las dos compañías a compartir el riesgo relacionado con el trato. Una fusión puede resultar en un nuevo nombre para la compañía (normalmente combinando los nombres de las empresas originales) y en una nueva campaña de mercadeo (*branding*).

3.2.1 Clasificación de fusiones

- **Fusiones Horizontales:** Se realiza cuando las compañías a fusionar producen productos similares en la misma industria.
- **Fusiones Verticales:** Ocurren cuando las dos firmas, cada cual trabajando en etapas diferentes de la producción del mismo bien, se combinan.
- **Fusiones Co-genéricas:** Suceden cuando las dos empresas a fusionar se encuentran en la misma industria en general, pero no poseen ningún comprador/cliente o proveedor en común.

- **Fusiones Conglomeradas:** Cuando se trata de compañías que operan en diferentes industrias.

3.2.2 *Diferencia entre fusiones y adquisiciones*

Aunque son confundidos y utilizados como sinónimos, los términos fusión y adquisición significan conceptos diferentes.

Según Harwood (2006), cuando una compañía toma a otra y claramente se establece como la nueva dueña, la compra es llamada una adquisición. Desde el punto de vista legal, la compañía destino deja de existir, la compradora “absorbe” el negocio y las acciones del comprador continúan en la bolsa.

En el sentido puro del término, una fusión ocurre cuando dos firmas, generalmente del mismo tamaño, acuerdan continuar como una única compañía en lugar de mantenerse apropiadas y operadas por separado. Este tipo de movimientos es más precisamente referido como “fusión de iguales”. Las acciones de ambas compañías se eliminan y una nueva acción es creada en su lugar.

En la práctica, la fusión de iguales no sucede con frecuencia. Usualmente, una compañía comprará otra y, como parte de los términos del trato, simplemente permitir que la firma adquirida proclame que el movimiento fue una fusión de iguales, aunque técnicamente haya sido una adquisición. Ser comprado por otra compañía suele traer connotaciones negativas, por lo que, describir el trato como una fusión, hace que la gerencia realice la toma de la compañía con mejor actitud y evita una imagen negativa hacia el exterior.

Una compra también será llamada una fusión cuando los *CEO*⁵ acuerdan que unirse es el mejor interés de ambas compañías. Por el contrario, si el trato no es amistoso (cuando la compañía destino no desea ser comprada), siempre es catalogada como una adquisición.

⁵ CEO: Chief Excecutive Officer – Presidente Ejecutivo

Si una compra es considerada una fusión o una adquisición realmente depende de si el anuncio o comunicación de la compra es amistosa u hostil. En otras palabras, la real diferencia recae sobre cómo la compra es comunicada a, y recibida por la junta directiva, empleados y accionistas de la empresa destino.

3.2.3 *Motivos detrás de fusiones y adquisiciones*

La razón principal para explicar una F&A es que, al adquirir una firma, se busca mejorar el desempeño financiero. Según King, Slotegraaf, Kesner (2008), los siguientes motivos se consideran que agregan valor al accionista:

- **Sinergia:** Se refiere al hecho de que la compañía combinada normalmente puede reducir departamentos y operaciones duplicadas, disminuyendo los costos operacionales y de mantenimiento de la compañía, y así, aumentar el rendimiento.
- **Mayor ganancia/Mayor Participación de Mercado:** Este motivo asume que la compañía estará absorbiendo un competidor grande, de manera que estará aumentando su poder para colocar precios, al capturar una mayor participación de mercado (*market share*).
- **Ventas cruzadas:** Se busca utilizar los clientes de la otra compañía para ofrecerles los productos propios. Por ejemplo, un banco puede comprar una corredora de bolsas para vender sus productos bancarios a los accionistas de la corredora, mientras que la compañía corredora pudiese inscribir a los clientes del banco para participar en el mercado de bolsas.
- **Economía de escala:** Reducción de costos en las compras de materia prima asociadas al incremento en la orden de compra y a los descuentos asociados a compras al mayor.
- **Impuestos:** Una compañía rentable puede comprar una compañía en pérdida para utilizar dicha pérdida a su ventaja, al reducir el pago de impuestos.

Sin embargo, en promedio y a lo largo de la mayoría de las variables estudiadas, el desempeño financiero de las empresas que adquieren a otras no cambia positivamente

como resultado de la adquisición. Por lo tanto, motivos adicionales para una F&A que pueden no agregar valor al accionista incluyen (King, et al, 2004):

- **Diversificación:** La extensión del portafolio de productos permite abarcar una mayor porción en el mercado.
- **Aumento de poder:** Los gerentes tendrán compañías más grandes que manejar, y por lo tanto, mayor poder.
- **Integración vertical:** Las compañías adquieren parte de su cadena de suministros y se benefician de sus recursos. Aún así, esto no crea valor ya que si bien un lado de la cadena puede recibir un producto a menor costo, entonces el otro lado de la cadena ahora tendrá menor ganancia. Adicionalmente, el proveedor puede verse en dificultades de suplir a los competidores de su empresa compradora debido a que la competencia podría no querer soportar el nuevo conglomerado.

3.3 Gestión del cambio

La gestión del cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos. Se debe "instalar" un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base de la organización hasta la Gerencia, y debe existir la posibilidad de la retroalimentación y que ésta sea aplicable en la realidad.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, ya que es ella la que puede hacer que el cambio ocurra, y aunque en la gran mayoría de los casos se puede presentar resistencia, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

El gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que, aunque es el gerente, no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio.

En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, ni siquiera es informado de lo que se busca con él y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo. Si esto es así ¿por qué sorprenderse cuando se presenta la resistencia? ¿No sería más fácil si se informa de manera adecuada y suficiente el por qué, el cuándo, el cómo y se invita a la gente a formular sus apreciaciones al respecto? De esta forma, no sólo se puede disminuir la resistencia en cierto grado sino que se motiva a la participación. Sin resistencia se corre el peligro de que un mal programa sea implementado y genere grandes pérdidas. La resistencia genera críticas y es posible que a través de ellas se encuentren correcciones a aspectos que tenían inconsistencias, así que no hay que tenerle miedo, más bien hay que ubicarla como una aliada del cambio.

El cambio es una capacidad que las empresas deben desarrollar si quieren seguir siendo competitivas, pues es más que una necesidad en un momento de tiempo puntual.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los actores que están involucrados con la empresa, ¿qué pasará con los clientes?, ¿cómo se comportarán los proveedores?, ¿estarán los empleados dispuestos al cambio o se resistirán?, ¿cómo se moverán mis competidores?, ¿estarán los accionistas dispuestos a mantener su inversión?, ¿cómo se podrá anticipar y manejar cada una de estas reacciones? Por ello, es importante la recomendación de Richard Pascale (1991), formularse preguntas resulta más efectivo que buscar respuestas. Pascale también sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

CAPITULO III - MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo y diseño de la investigación

Este trabajo de grado se inserta en la investigación aplicada por cuanto persigue como objetivo la presentación de un modelo que permita la gestión, de manera exitosa, el cambio en cultura organizacional de las empresas durante un proceso de F&A.

La metodología seleccionada para este estudio es la de Investigación Proyectiva, basada en una investigación documental. Según Jackeline Hurtado de Barrera (2000, p. 90) en texto, *El Proyecto de Investigación*, la investigación proyectiva intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta. En este caso el término proyectivo está referido a una propuesta a la cual se llegará mediante diferentes vías.

Se trata de una investigación proyectiva, aplicada al sitio de trabajo, basándose en un análisis de las prácticas de gerencia de proyectos actuales, es decir, identificando oportunidades de mejoras, que finalmente deben ser resueltas mediante acciones de mejoras en las prácticas ideales e incorporar nuevas prácticas, que en definitiva deberá constituir una propuesta a nivel conceptual. El resultado será una propuesta que conducirá a una mejora en el manejo del cambio de la cultura organizacional entre empresas que experimentan un proceso de F&A.

El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder al objetivo general, esto es, el diseño guía al investigador para el logro de sus objetivos (Hernández y otros, 1998; Hurtado de Barrera, 2000). En lo que se refiere a la estrategia a utilizar para obtener los datos en la presente investigación se empleara un diseño de carácter no experimental de fuente mixta (documental y de campo).

En el presente estudio se empleará un **diseño de campo** por cuanto el investigador recolecta informaciones y datos directamente de la realidad para poder identificar y analizar los aspectos de interés. “La investigación de Campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar

variable alguna” (Arias, p.48). Adicionalmente, se emplea en el estudio un **diseño documental** para obtener información a través de diversas fuentes documentales como registros, documentos y publicaciones de interés para el cumplimiento de los objetivos. Los procesos de reflexión y toma de decisiones sobre los conocimientos adquiridos, a través de las fuentes documentales se realizarán de manera individual.

2. Unidad de análisis

Según Hurtado de Barrera (2000) la unidad de análisis o estudio se refiere a los entes poseedores de la información o generadores de los procesos causales. La unidad de análisis está constituida por todos aquellos actores clave (sujetos y/u objetos) alrededor de los cuales se dio el proceso de cambio durante el proceso de F&A, esto es, los diferentes involucrados en la toma de decisiones en los procesos relacionados con la F&A. Entre estos actores clave se incluyen la documentación física y digital, así como los demás materiales creados, diseñados, discutidos y analizados por los líderes principales de las empresas de *Procter & Gamble*[®] y *Gillette*[®] que estuvieron involucrados en el proceso de integración corporativa.

3. Variable(s) de la investigación: Definición conceptual y operacional

En esta sección se presentan los conceptos y la operacionalización de la variable, así como las dimensiones que esta comprende.

Podemos definir conceptualmente a la variable del presente estudio como el “Modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela”.

Dicho modelo permite brindar una base a futuros Gerentes de Proyecto en la gestión apropiada del cambio de la cultura organizacional evidenciado durante el proceso de adquisición o fusión de empresas, de modo que sirva de guía y recopilación de mejores prácticas para llevar a cabo ciertos pasos o identificar elementos clave para lograr el éxito del proyecto.

La definición operacional se refiere al conjunto de procedimientos u operaciones que se consideran deben ser aplicados para medir las variables y recolectar la información necesaria para su posterior análisis y conclusiones. En la Tabla 3 se presentan los resultados de la operacionalización de la variable de estudio: “Modelo para la gestión del cambio de cultura organizacional durante el proceso de adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela”.

Tabla 3- Definición y operacionalización de la variable de estudio

Variable	Dimensiones	Indicadores
Modelo para la gestión del cambio de cultura organizacional en la adquisición/fusión de empresas que operan en Venezuela	Tipo de cultura organizacional deseada	• Rendimiento y logro de objetivos
		• Sensibilidad y sentido humano
		• Cooperación o individualismo
		• Innovación y riesgo o costumbre
	Gestión del cambio de la cultura organizacional	• Identificación de líderes capaces de ser la imagen del cambio cultural
		• Existencia de planes de acción para la gestión del cambio y lidiar con la resistencia
		• Plan de comunicación interna y externa a la empresa
	Volumen y tipo de resistencia al cambio	• Actitud frente al cambio
• Disposición al cambio		

4. Recolección, procesamiento y análisis de datos

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo a partir de tres fuentes distintas: La técnica de revisión documental; la técnica de la entrevista a personas clave en el proceso de integración cultural; y la técnica de observación directa, al haber sido el investigador miembro de la organización P&G durante la integración de *Gillette*.

4.1 Recolección de información

Mediante una adecuada aplicación de los instrumentos de recolección, la investigación alcanza la necesaria correspondencia entre teoría y hechos. Para la recolección de información del presente trabajo de investigación, se aplicaron diversas técnicas que se explican a continuación:

4.1.1 La observación directa

Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se quiere estudiar. Es una técnica antiquísima, a través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. Por medio de esta técnica, se logró estudiar el comportamiento de los líderes y empleados de la organización a lo largo del proceso de integración de P&G y *Gillette*, así como la implementación de medidas y procesos relacionados con el manejo de la cultura organizacional, debido a que el autor del presente Trabajo Especial de Grado era empleado de P&G para el momento de dicho evento.

La observación se logró, con la ayuda de un instrumento llamado Registro Anecdótico en donde el investigador anota en una especie de diario cada situación o hecho relevante que se desarrolle dentro del sistema en estudio. La observación permitió la verificación de la realidad con lo establecido en los distintos manuales que posee la empresa y que establecen el cómo se debe ejecutar cada actividad para garantizar así, un servicio y producto de alta calidad.

4.1.2 La entrevista

Con respecto a esta técnica, explica Sabino (1999) en su libro sobre proyecto de investigación, que consiste en una interacción entre dos personas, una de las cuales - el investigador - formula determinadas preguntas relativas al tema en investigación, mientras que la otra - el investigado - proporciona verbalmente o por escrito la información que le es solicitada. Es la entrevista, una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación.

Con ayuda de la entrevista, se logró obtener información con respecto al proceso de fusión y adquisición, corroborar aspectos destacados en la observación, y obtener información sobre la experiencia y anécdotas de los entrevistados en relación al tema de estudio. Estas entrevistas consistían en preguntas que surgieron a medida que se estudiaba el proceso, comentarios que realizaban las personas que laboran día a día dentro de la organización. Tales entrevistas en su gran mayoría, no eran guiadas por una guía de preguntas (entrevista del tipo no estructurada). Las entrevistas no estructuradas son aquellas donde existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido, es decir, no hay una guía de preguntas por el cual el entrevistador obtiene la información de su entrevistado. Se busca en esta técnica, un proceso de comunicación entre los participantes lo más cómodo posible a fin de establecer un grado de familiarización que facilite la obtención de la información.

4.1.3 Revisión documental

En coherencia con los objetivos específicos definidos, esta investigación es de carácter no experimental, específicamente un diseño documental. Este tipo de investigación para Sabino (1999), se caracteriza porque los problemas que estudia son de orden instrumental, provenientes de fuentes bibliográficas. Según Tamayo y Tamayo (1998), un diseño bibliográfico: “es cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos obtenidos por otros elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y manejan.”.

La información requerida para el desarrollo de este trabajo de investigación sólo se puede obtener directamente de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Toda investigación parte de un conjunto de ideas y proposiciones que versan sobre la realidad y sus descripciones y explicaciones; el científico, por más que esté persuadido de la verdad de estas proposiciones, no las podrá sostener hasta que, de algún modo, puedan ser verificadas en la práctica. Una proposición para Sabino (1999), es verificable cuando

una vez que se alcanza un conocimiento relativamente amplio del tema que se va a investigar, se debe dedicar a aislar, dentro del problema, los factores más importantes que en él intervienen.

El diseño es una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya alcanzado suficiente claridad respecto a su problema, y que orienta y esclarece las etapas que habrán de realizarse posteriormente.

Realizar el diseño de una investigación significa llevar a la práctica los postulados generales del método científico, planificando una serie de actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de efectuar y las técnicas que se van a utilizar para recolectar y analizar los datos.

En la investigación desarrollada el diseño utilizado es el bibliográfico, según Sabino (1999), es cuando los datos ya han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante los informes correspondientes, o los datos secundarios, porque han sido obtenidos por otros y llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los obtuvieron y manipularon. Como estas informaciones proceden siempre de documentos escritos, se da estos diseños el nombre de bibliográficos.

Todo trabajo bibliográfico no deja por eso de referirse a la experiencia empírica tanto como los diseños de campo, porque los datos que se toman como secundarios han sido datos primarios para el investigador inicial, por más que nos lleguen como experiencias ya analizadas y sintetizadas. De modo que el contacto con los hechos subsiste, aunque se trate de un contacto indirecto.

El principal beneficio que el investigador obtiene mediante una investigación bibliográfica es que puede cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no sólo tiene que basarse en aquellos que él mismo tiene acceso, sino que puede extenderse para abarcar una experiencia mayor. Esta ventaja se hace particularmente valiosa cuando el problema requiere de datos dispersos en el espacio, que sería imposible obtener de otra manera: un investigador no puede ir recorriendo el planeta en busca de datos de producción o población para luego hacer análisis comparativos; pero si tiene al alcance

una bibliografía adecuada no tendrá obstáculos para contar con toda la información necesaria.

4.2 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la revisión documental y las entrevistas fueron interpretados cualitativamente mediante el análisis de situaciones y procesos organizacionales, así como la identificación de segmentos textuales contenidos en la transcripción de las entrevistas que exhibían ideas relevantes y alineadas con los objetivos de la investigación. Dicho proceso de análisis de los datos recopilados se simboliza “como una espiral, en la cual se cubren varias facetas o diversos ángulos del mismo objeto de estudio” (Creswell, 1998, citado en Hernández, 2003). El análisis cualitativo no se limita a descripciones a pesar de que estas se encuentran incluidas dentro del plan de análisis.

En resumen, la información se procesó y analizó de la siguiente manera: En primer lugar, se ubicaron los diferentes elementos documentales recopilados de los diversos medios, y una vez organizados, se extrajo la información más relevante para el Trabajo Especial de Grado en cuestión, para posteriormente analizarla y comenzar con la propuesta del modelo. En segundo lugar, se utilizó un modelo de preguntas como instrumento para realizar una entrevista, de tipo no estructurada, a los contactos clave identificados durante el proceso de integración. Por último, se agregaron datos relacionados con las experiencias, vivencias y anécdotas relacionadas con el tema de estudio.

5. Consideraciones éticas y legales

La información a presentar en este anteproyecto y en el trabajo final de grado estará fundamentada en datos reales obtenidos con el consentimiento de la empresa P&G, con la intención de cumplir con fines académicos y proponer mejoras a un proceso existente. Por razones de confidencialidad, muchos nombres y datos numéricos serán omitidos.

De igual forma, se seguirán los lineamientos y valores éticos del *Project Management Institute* (PMI), así como el código de ética profesional del Colegio de Ingenieros de Venezuela. Estos códigos de ética del PMI y CIV se encuentran detallados como anexos. El material adicional utilizado en la investigación estará debidamente referenciado bajo los lineamientos de la *American Psychological Association* (APA).

CAPITULO IV – ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Resultados de la revisión documental

1.1 Análisis de casos de éxito y fracaso de F&A

En esta sección se presentarán análisis breves sobre algunas F&A históricas en los últimos años, con el fin de reflexionar sobre las causas que originaron el éxito o fracaso de sus integraciones.

A lo largo de la historia se han realizados cientos de F&A en el mundo, de las cuales, un pequeño porcentaje es verdaderamente capaz de realizarlo exitosamente, cumpliendo sus objetivos y generando valor a los accionistas. Entre uno de estos afortunados casos de éxito, podemos nombrar a la empresa sueco-finlandesa *Cloetta-Fazer*[®].

Cloetta-Fazer[®] es la compañía más grande dedicada a la confección de chocolate y azúcar en la región Nórdica, ocupando la posición número uno en Suecia y Finlandia. Con más de 100 años en el mercado, *Cloetta*[®], empresa sueca líder en el segmento, y *Fazer*[®], compañía Finlandesa dedicada a la confección industrial, se fusionaron como iguales en el año 2000. Basados en sus colaboraciones en la producción durante los años 1990s, *Cloetta*[®] y *Fazer*[®] decidieron combinar sus fuerzas a nivel nórdico para ser competitivos como consecuencia del crecimiento del negocio y la gran competencia mundial en el área de la confección de chocolates, con empresas como *Cadbury*[®], *Mars*[®] y *Nestle*[®]. De esta forma, las compañías pasaron por un proceso de cambio de imagen corporativa, representado con los logotipos de cada empresa en la figura 7:



Figura 7 - Logos de *Cloetta* y *Fazer* antes y después de la integración

Existió una gran diferencia en la cultura organizacional empleada por ambas empresas. *Fazer*[®] era una compañía familiar, con pensamiento y planificación a largo plazo, donde la calidad era considerada primero que las ganancias, mientras que *Cloetta*[®],

por su parte, era una empresa listada en la bolsa de valores de Estocolmo, por lo que estaba mayormente enfocada a los resultados, demostrando lo distinto de los estilos de gerencia. Más adelante, la integración tuvo que enfrentarse a las diferencias culturales suecas y finlandesas.

La elección del mejor modelo organizacional a adoptar creó una gran cantidad de discusiones, lo que llevó instintivamente a escoger el mejor y más apropiado. Estas discusiones fueron realizadas por la alta gerencia de ambas compañías y existieron muchos factores a favor del proceso de integración. Primero, las compañías fueron consideradas como iguales durante la fusión, por lo que no hubo intentos de dominio por parte de alguna de las partes. De igual forma, las dos organizaciones participaron activamente en la fase de pre-trato, donde se estudiaron cuidadosamente cada departamento, de manera de identificar oportunidades y lograr posibles sinergias. Adicionalmente, *Cloetta-Fazer*[®] creó una identidad corporativa que caracterizaba la cultura organizacional, y así los empleados fueron desarrollando poco a poco el vínculo emocional con el nuevo conjunto de valores compartidos, pues estaban al tanto de la existencia de la nueva cultura organizacional con una visión y dirección claras. Reconocieron la importancia del factor humano en la identificación de las diferentes competencias y seleccionaron a los individuos clave para integrar más fácilmente. Los altos ejecutivos fueron convocados a identificar y describir las mejores prácticas de ambos lados, y analizar porqué eran buenas en esos campos. También se empleó el uso de una atmósfera pacífica y relajante para solucionar los problemas sociales (Makhlouk y Shevchuk, 2008).

“La nueva identidad está basada en misión y valores éticos compartidos. Éstos se derivan de la historia, tradiciones y valores de las respectivas compañías, pero de igual forma reflejan objetivos futuros. La compañía *Cloetta-Fazer*[®] posee tres niveles de marcas: marca corporativa, marcas “paragua” y marcas de producto. Las marcas corporativas reflejas la identidad de la compañía como una empresa confeccionadora líder en la región Nórdica. La identidad es una portadora de los valores que nuestra la representa. Las marcas “paragua” unifican y definen efectivamente el fuerte y diverso portafolio de productos de *Cloetta-Fazer*[®] para los clientes y consumidores. Las marcas

de producto contribuyen a la relación fuerte y duradera con los consumidores de la compañía. Una marca de producto existe como valor funcional y emocional” (Reporte Anual, 2001).

De manera similar, una nueva identidad y la creación de una nueva cultura en conjunto fue la solución para el caso de los grandes en telecomunicaciones: *Sony Ericsson*[®]. En Octubre de 2001, *Ericsson*[®], empresa sueca líder en telecomunicaciones y *Sony Corporation*[®], gigante japonés en dispositivos electrónicos para consumidores, se fusionaron en *Sony Ericsson Mobile Communications*[®]. Una nueva compañía enfocada en sinergias entre las áreas del software (programación) y la de los electrodomésticos, cuya misión establecía a *Sony Ericsson*[®] como la marca global más atractiva e innovadora para la industria de la telefonía móvil. La visión consistía en enfocarse a producir las mejores soluciones móviles. Como consecuencia, la imagen de la compañía conjunta implicaba una transformación en una nueva identidad común, evidenciada en la figura 8:



Figura 8 - Logos de *Sony* y *Ericsson* antes y después de la integración

Las compañías llevaron a cabo una fusión de iguales, considerando una división de 50:50. Utilizando el conocimiento, activos y posibilidades de cada uno, su foco fue la creación nuevas soluciones tecnológicas para el mercado global, y desarrollando productos que fueran divertidos y funcionales. En lugar de manejar la fusión entre dos compañías padres y recrear una cultura corporativa, *Sony Ericsson*[®] priorizó la creación de una nueva cultura, aparentemente libre de cualquier herencia de sus ancestros, *Sony*[®] y *Ericsson*[®].

El mayor reto de esta integración tenía que ver con lidiar el colectivismo de la cultura japonesa y el individualismo de la cultura sueca. En este proceso de crear una nueva identidad corporativa, la empresa decidió utilizar un programa de cambio hecho en

casa, sin la interferencia de consultores operando desde fuera. Este programa de cambio consistió en un proceso dividido en tres etapas (Frensbeg, 2006):

- 1) **Descubriendo la cultura.** Esta fase estaba enfocada en crear un entendimiento completo de los orígenes de los cuales las diferentes compañías derivaban. De esta forma se comenzó con identificar las diferentes culturas presentes en las empresas, describiendo cada una en palabras clave y explicar cómo veían y querían la nueva cultura. Los resultados arrojaron que las visiones eran equivalentes, inclusive tanto gerentes como empleados tenían las mismas metas.
- 2) **Cambiando la cultura.** La misión de esta etapa era la de discutir estrategias, valores y tipos de cultura. Visiones, metas y valores fueron posteriormente introducidas por los empleados y gerentes, quienes tenían la posibilidad de agregar ideas y suplementos a las discusiones. El proceso permitía una combinación *top-down* y *bottom-up* entre gerencia y empleados, y el resultado de los acuerdos relacionados con objetivos, visiones, valores y ambiciones fue comunicado claramente a todos los empleados el primer día de la fusión de empresas.
- 3) **Manejando la cultura.** Durante esta fase se evalúan las importantes cualidades que se mantienen evolucionando en la compañía. Nuevo conocimiento es ganado, nuevos valores son considerados y nuevas metas son planteadas.

Analizando el éxito de esta integración, es muy importante considerar la importancia de la fuerte competencia en el mercado de la telecomunicación. Sin su principal competidor, *Nokia*[®], *Sony Ericsson*[®] probablemente no hubiese alcanzado semejantes estándares altos de calidad. De igual forma, su éxito se debe a que son únicos en el sentido que ambas compañías padres están aún intactas, y que ellas apoyan a su descendiente de diversas maneras. La nueva organización consiste en habilidades y conocimientos de ambas compañías, pero posee la libertad de no tener el estrés de un socio mayoritario ni dueño de la adquisición.

Lamentablemente también han existido otros intentos de F&A que no han obtenido los resultados prometidos y pronosticados luego de sus integraciones. Las razones para

estos casos son variadas, pero para este estudio, nos enfocaremos en ejemplos de fracasos causados por problemas en la gestión del cambio de la cultura organizacional, de manera de obtener indicadores importantes pertinentes a este análisis. Es así como se debe mencionar el caso de *HP-Compaq*[®]. *Hewlett-Packard*[®] (HP), fundada en Palo Alto, USA, en 1939, ha sido famosa por su “modo HP” y su cultura organizacional que promueve innovación al ofrecer a los empleados la autonomía y las oportunidades para su crecimiento personal (Knowledge, 2001). *Compaq Computers Corporation*[®], por su lado, en algún momento fue el proveedor más grande de sistemas de computadores personales en el mundo. Esta empresa Americana de computadoras personales, fundada en Texas, USA, en 1982 deriva su nombre *COMPAQ*[®] de la frase “*Compatibility and Quality*” (Compatibilidad y Calidad), debido a que en sus inicios, la empresa produjo algunos de los primeros computadores compatibles con *IBM*[®]. Desde que fue adquirida por HP en 2002 por \$25 millones, se convirtió en una marca de computadoras de la empresa HP (Wharton, 2001), por lo que la imagen corporativa de *COMPAQ*[®] no se utilizó más como empresa, como se representa a continuación en la figura 9:



Figura 9 - Logos de Hewlett-Packard y Compaq antes y después de la integración

Para ICRM (2005), esta adquisición fue considerada un fracaso debido a los pésimos resultados financieros reportados a *Wall Street* en el 2003, donde no habían alcanzado sus objetivos de ganancia por un alto margen. La adquisición parece haber debilitado financieramente a HP, debido a que la compra de *COMPAQ*[®] duplicó la deuda a corto plazo y aumentó más de seis veces la deuda a largo plazo. Más aún, desde el punto de vista estratégico, muchos expertos mencionaron su rechazo ante esta decisión, pues encontraban difícil de entender una integración de empresas que se solaparan en tantos elementos, y que no representaba ninguna amenaza seria para sus competidores clave *IBM*[®] o *Dell*[®]. Incluso, Neel y Scannel mencionaron en 2001 que la reducción de la fuerza de ventas y el hecho de que ambas empresas eran antiguos rivales, complicarían más aun los problemas culturales que ya separaban a las compañías.

Los retos culturales de este trato enfrentaban la cultura fuerte y arraigada de HP, basada en ingeniería y compromiso, frente a la de COMPAQ[®], enfocada en altos precios de venta. Como parte de la estrategia de integración, la CEO de HP implementó varias medidas agresivas para reducir el costo de las operaciones, entre las que destaca la decisión sobre los cambios en las políticas del uso o pago de los días de vacaciones de los empleados, medida que recibió una resistencia muy fuerte. Los empleados sintieron que la alta gerencia debió haber analizado y buscado otras maneras de disminuir los costos, así como también la criticaron fuertemente por haber “destruido” la adorada cultura de HP. Por su parte, la gerencia mantuvo estas decisiones como necesarias para hacer que la empresa fuera más competitiva y estuviese en los estándares de la industria (ICMR, 2004).

Esta estrategia implicó un cambio gradual en la cultura organizacional de HP, que poco a poco dejaba su arraigada herencia histórica y comenzaba, cada vez más, a mostrar rasgos de las culturas de las empresas adquiridas por ellos. Como consecuencia, los empleados actuales y retirados se resistieron al cambio de cultura, y no quisieron que el “modo HP” cambiara, ya que era considerada religiosa para ellos.

Continuando con conflictos culturales como razones principales de fracasos en F&A, esta vez no sólo en el modo de trabajar, sino más grave aún, en el modo de convivir y relacionarse con los demás, se destaca la fusión entre dos grandes de la fabricación y ensamblaje de automóviles, los alemanes creadores de la *Mercedes Benz*[®], *Daimler*[®], y los americanos creadores de *Jeep*[®], *Chrysler*[®].

Chrysler Corporation[®], fundada en Michigan, USA, es una empresa americana dedicada a la fabricación de automóviles fundada en 1925. Las marcas de vehículos en su portafolio incluyen *Chrysler*[®], *Dodge*[®], *Plymouth*[®] y *Jeep*[®]. La corporación automotriz *Daimler-Benz*[®], localizada en Stuttgart, Alemania, especializada en carros lujosos, fue considerada la empresa de mayor ganancia en el año 1997 en Alemania. En búsqueda de ampliar su mercado a otros continentes en el corto plazo, *Daimler*[®] necesitaba un socio externo, y fue en 1998 cuando se llevó a cabo la fusión *DaimlerChrysler*[®], que fue catalogada como “una fusión de iguales, una fusión de crecimiento, y una fusión de

fortaleza sin precedentes” (Grässlin,2000). La imagen corporativa implicaría migrar de logos separados a una única identidad conjunta, representada en la figura 10:



Figura 10 - Logos de *Daimler* y *Chrysler* antes y después de la integración

Según Weber y Camerer (2003), ambas organizaciones tenían expectativas de que la “fusión de iguales” permitiría a cada lado beneficiarse de las capacidades y fortalezas del otro. Los accionistas de ambas compañías aprobaron rápidamente este trato y el precio de las acciones reflejaba este mismo optimismo. Sin embargo, luego de la integración, el desempeño de la empresa fue totalmente diferente, especialmente en la división *Chrysler*[®]. En los meses posteriores, el precio de la acción se desplomaría a la mitad, convirtiéndose de una empresa con excelentes ganancias antes de la fusión, a una que perdía dinero año tras año.

Este caso se maneja como una fusión de iguales, pero en la vida real, luego de unos años, quedó en evidencia que se trataba de una adquisición de *Chrysler*[®] por parte de *Daimler*[®], por lo que los problemas culturales y estratégicos comenzaron a brotar. Para agudizar más la situación, la marca *Mercedes Benz*[®] (de la empresa *Daimler*) siempre fue considerada como una marca elegante y especial, mientras que *Chrysler*[®], *Dodge*[®], *Plymouth*[®] y *Jeep*[®] eran las pobres, del ciudadano ordinario y común. Inclusive altos gerentes de *Daimler*[®] declararon públicamente que “nunca manejarían un *Chrysler*[®]”, acrecentando la gran distancia y el desagrado ya existente entre los americanos y alemanes (Grässlin, 2000).

En el año 2000, el CEO de *DaimlerChrysler*[®], dejó saber al mundo que él siempre había tenido la intención de que el grupo Chrysler fuera una subsidiaria de *DaimlerChrysler*[®], pero “el uso de la frase “fusión de iguales” era necesario para ganar el apoyo de los empleados de *Chrysler*[®] y el pueblo americano, pero nunca fue una

realidad” (Sudarsanam, 2003). En 2007, DaimlerChrysler decidió vender el grupo Chrysler, después de haber reportado pérdidas de US\$1.5 billones.

La razón primordial del fracaso de esta fusión fue el conflicto de culturas, tanto organizacionales como nacionales. Los principios, valores y tradiciones alemanas y americanas reflejaron demasiado contraste en el día a día en la organización. Una compañía con una atmósfera relajada y vestimenta casual tenía conflictos con la otra empresa con vestimenta formal y procedimientos meticulosos. Desde el modo de dirigirse al hablar el uno con el otro, el sistema de reuniones y toma de decisiones, la estructura jerárquica, el modo de comunicación hasta los beneficios, salarios y remuneraciones eran tan diferentes entre ambas corporaciones, que simplemente nunca hubo enlace entre ellas. El gran impacto de la cultura organizacional en el desempeño de la empresa se ve evidenciado en este caso.

Una vez revisados los diferentes casos de estudio, podemos observar que las fusiones y adquisiciones de empresas se han convertido rápidamente en elementos esenciales de la estrategia corporativa. Sin embargo, no basta con tener una excelente estrategia financiera si no se tienen otros factores clave para evitar el fracaso en la integración. El liderazgo y la dirección son catalogados como factores clave para el éxito de una F&A, donde colocar a las personas correctas en el lugar y tiempo adecuado es el aspecto más importante, comenzando por el presidente de cada compañía, quien debe estar enfocado y comprometido con el trato. La comunicación interna en cada una de las compañías relacionadas con el trato es fundamental, para mantener a los empleados informados y al tanto de lo que sucede (Business Expectator, 2008).

Las F&A son procesos altamente complejos que incluyen una gran cantidad de factores que pueden ocasionar éxitos o fracasos. Sin embargo, las diferencias culturales son usualmente culpadas al no alcanzar los resultados de una integración. De acuerdo con Lees (2005) “factores de distancia, diferencias en leyes, lenguaje, contextos culturales, maneras de hacer negocio, estilos de gerencia, maneras de pensar, valores y supuestos básicos” son características que deben ser tomadas en cuenta para hacer exitosa una integración de empresas. Más aun, Cartwright and Cooper (1995) mencionan que cada

F&A produce cambios que afectan considerablemente la cultura organizacional de las empresas que se fusionan, volviéndose más complicado cuando la integración ocurre entre compañías de distintos países.

En su análisis, David (1999) plantea la comparación entre una fusión y un matrimonio, donde el foco son las personas y su habilidad para trabajar juntos de manera que se beneficie a la empresa combinada. La base para una F&A exitosa incluye un entendimiento común de las razones para la fusión, un estudio detallado sobre las cosas que cada parte ofrece, como los mercados adicionales y líneas de productos o categorías complementarias.

De igual manera, Ross (2005) afirma que sin importar la estrategia de crecimiento decidida en la integración, el éxito no será medido por lo que la empresa creció, sino por que tan bien lo hizo. Adicionalmente, debe haber una revisión exhaustiva del contexto empresarial de ambos lados, identificar y reconocer los problemas potenciales y la habilidad de aprovechar sinergias.

Por su parte, Haarsma (2008) distingue la diferencia entre “mentalidad de trato” y “mentalidad de integración” y su impacto en el éxito o fracaso de una integración. Mientras que los equipos de trabajo con mentalidad de trato piensan que el proceso terminó cuando se firma el contrato, se enfocan en cerrar la negociación y en resultados numéricos, subestimando el impacto de la cultura corporativa en ambas compañías que se integran, los equipos con una mentalidad de integración tienen una visión de largo plazo. En estos equipos, suele existir la presencia de un gerente de recursos humanos altamente activo en la planificación de la cultura organizacional resultante.

El autor sugiere de manera obvia que todo proceso de F&A, si desea aumentar sus probabilidades de ser exitoso, debe ser preparado por un equipo con mentalidad de integración, cuyo reto más fuerte es evitar que una vieja cultura establezca autoridad sobre una cultura nueva y acordada, ya que históricamente, este factor ha sido causa de caídas en los procesos de integración, donde un simple fallo en el manejo de la cultura ha destruido el trabajo conjunto de las empresas, la creación de sinergias, aumento de las

ganancias y demás planes de crecimientos visionados al inicio de la negociación. Por último, el autor recomienda a los líderes organizacionales que la cultura sea cultivada en cantinas y pasillos en lugar de la sala de reuniones de la alta gerencia.

En vista de que cada empresa es diferente, nunca existirán dos procesos de integración iguales, por lo que no es posible proponer una cultura organizacional estándar que encaje en cualquier situación. Sin embargo, Reschke & Aldag (2000) sugieren dos factores críticos para lograr la efectividad de la empresa, y más aún su éxito a largo plazo:

- La cultura organizacional debe aportar una estrategia de ventaja competitiva, siendo única, estratégicamente apropiada y difícil de replicar.
- La cultura debe ser fuerte, con creencias y valores ampliamente compartidas y cumplidas.

De esta manera, la cultura permitirá cooperación, confianza y amabilidad entre los empleados, haciendo más eficiente el proceso de toma de decisiones al disminuir conflictos. Así mismo, se cultiva un fuerte sentimiento de identificación con las creencias y valores hacia la empresa, lo que simplifica la percepción y facilita la comunicación.

Para Lenehan (2008), los ingredientes clave que deben existir para una fusión exitosa incluyen (ver figura 11):

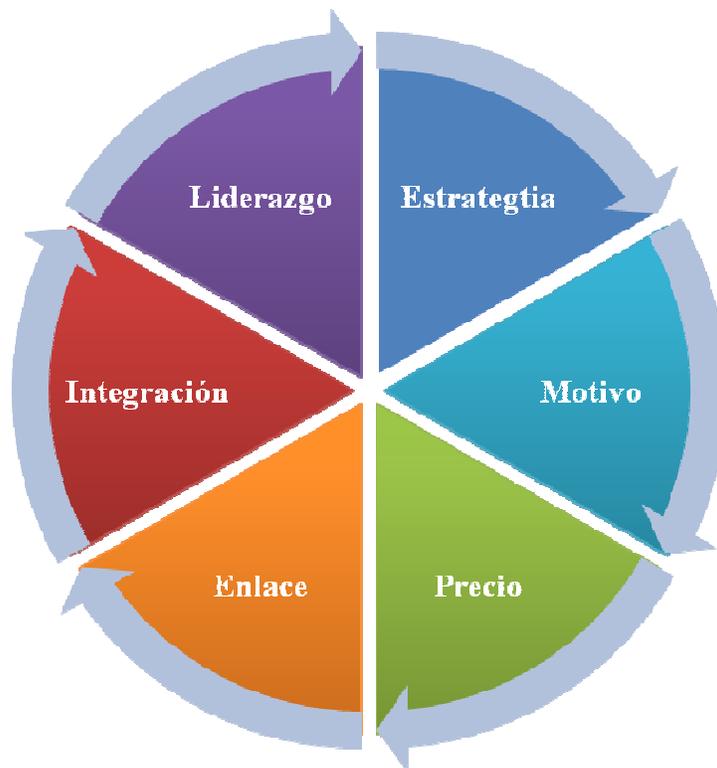


Figura 11 - Ingredientes clave para una integración exitosa [Fuente: Lenehan, 2008]

1. **Estrategia:** Si no se puede responder de manera clara y concisa la razón por la cual se está realizando el trato, entonces no debería llevarse a cabo. Entre las estrategias más comunes para F&A, se pueden mencionar:
 - Líneas de productos complementarias
 - Innovación de las habilidades técnicas
 - Nuevos mercados y clientes
 - Aprovechar la infraestructura existente o la integración vertical.
2. **Motivo:** El propósito consiste en entender a la otra parte, y nunca asumir que se conoce la razón por la que una empresa está a la venta o los motivos que sustentan las ganas de compra. Se debe ser desconfiado y preguntar las razones de primera mano para ayudar a estructurar el mejor trato para ambas compañías
3. **Precio:** Un precio bajo no es siempre equivalente a un buen trato, pero mientras mayor sea el precio, existirá menor contingencia para los problemas inesperados. Como comprador, es necesario decidir cuánto se está dispuesto a pagar, y ser lo

- suficientemente fuerte para alejarse del trato en una situación de extrema disconformidad por el precio
4. **Enlace:** El engranaje de las empresas es un factor intangible pero crítico para el éxito de una adquisición y su importancia radica en que los problemas relacionados con las personas eventualmente se convertirán en problemas financieros o en poco desempeño. Si al analizar la situación bajo el peor escenario, perdiendo algunos clientes y buenos empleados, se observa que la empresa será capaz de seguir adelante, la transacción debe reconsiderarse.
 5. **Integración:** Una integración exitosa de las dos compañías tendrá un impacto enorme en el éxito de la empresa combinada. La planeación de la integración debe comenzar apenas se comienza a considerar la adquisición, ya que los costos de este proceso tendrán impacto en el precio de la negociación. Los cambios deben realizarse de manera rápida, profunda y en un solo movimiento.
 6. **Liderazgo:** Un individuo altamente respetado deberá representar y liderar la nueva entidad como un todo. Los mejores talentos de la compañía, incluyendo al CEO, necesita enfocarse en los problemas, y una persona debe ser considerada como el responsable general.

1.2 Análisis de documentos sobre la adquisición de P&G – Gillette

The Gillette Company[®] fue fundada en 1901 en Boston, Estados Unidos, como una fábrica de afeitadoras. Con alrededor de 64 plantas en 27 países, *Gillette*[®] vendía sus productos en más de 200 países a nivel mundial, donde un 60% correspondía a ventas fuera de los Estados Unidos.

La empresa *Procter & Gamble*[®], cuya historia y contexto ya fueron referenciados en el Capítulo II, adquirió 100% de las acciones de la empresa *Gillette*[®] en 2005, por un monto de \$57 billones, convirtiendo esta adquisición en la más grande en la historia de la compañía y en la historia del mercado del consumo masivo. De esta forma, la integración de las empresas creó la compañía más grande de cuidado personal y de productos para el hogar. Las marcas propias de *Gillette*, como lo son *Braun*[®], *Duracell*[®], *Oral-B*[®] y la misma *Gillette*[®], fueron mantenidas por P&G, con la intención de que el negocio se

continuara de igual forma y que el proceso de adquisición fuese transparente para el consumidor de los productos. De esta forma, la identidad de *Gillette*[®] como compañía se perdía, como se ilustra en la figura 12:



Figura 12 - Logos de P&G y *Gillette* antes y después de la integración

Según Penzkofer (2006), una gran particularidad de esta integración es que ocurrió en un momento en que ambas empresas operaban desde una posición de liderazgo y fortaleza, creando una oportunidad única. De igual forma, A.G. Lafley, CEO de P&G comentó que “*Gillette*[®] y P&G tienen culturas similares, fortalezas y procesos complementarios para la innovación del mercadeo, escala y capacidades de acercamiento al mercado, creando un encaje perfecto”. Es así como esta integración complementa perfectamente la química de las líneas de producción masculina y femenina de cada compañía, así como compartir la misma cultura de innovación y cooperación entre unidades de negocio y funciones.

Para Reibstein (2005), esta adquisición le da a P&G la habilidad de mejorar sus super-marcas, de manera que pueda llegar donde no ha llegado antes, al existir una mejor gerencia de las marcas en conjunto y manejar los diferentes segmentos de usuarios y las marcas dirigidas a ellos. Parte de los cambios de la cultura organizacional se llevaron a cabo a través de la implementación de mejores prácticas de ambos lados, de manera que se implementaron procesos y procedimientos de la manera *Gillette*[®] o de la manera P&G, dependiendo del que fuese considerado como más apropiado.

Por otro lado, se incurrieron en ciertos riesgos relacionados con la integración, básicamente relacionados con la decisión de mantener el “mejor equipo” posible y ahorrar dinero al fusionar departamentos y roles comunes, queriendo indicar que si un empleado de *Gillette*[®] y uno de P&G se veían como dos candidatos para un único puesto, el mejor de ambos quedaría y el otro se vería en la necesidad de dejar la compañía. En

total, a nivel mundial, esta acción equivaldría a reducir 6.000 empleos, equivalente al 4% de las dos compañías.

2. Análisis de la entrevista

Como parte de la documentación recopilada para sustentar el estudio, se presenta un resumen de la entrevista realizada al Analista de Recursos Humanos de *Gillette*[®] de Venezuela, quien durante sus 2 años y medio en la compañía, entre 2005 y 2006, tuvo la oportunidad de participar directamente en el proceso de integración organizacional con P&G. Por razones de confidencialidad, el nombre de la persona entrevistada no será mencionado.

Entre las funciones que debía realizar el entrevistado en su cargo se destacaron la gerencia y manejo de las políticas de salario y compensación de los empleados, así como los procesos de integración de Recursos Humanos (RRHH) de *Gillette*[®] con los sistemas y organización de P&G. Para esto, la nómina de aproximadamente 60 empleados de *Gillette*[®] estaba bajo su cargo, de manera que era responsable por el llenado, carga y traslado de los datos personales de cada empleado a los sistemas de P&G, así como el análisis de habilidades y características de cada una de las personas para hacer la mejor correspondencia entre el empleado y los requerimientos solicitados por P&G para ocupar los diferentes puestos organizacionales.

Al preguntarle cómo consideraba en general la integración organizacional de P&G y *Gillette*[®], respondió claramente que la consideraba como exitosa, pues se había conseguido la transición del negocio, se entendió la organización de *Gillette* y se logró mantener al personal clave y los líderes lo suficiente para lograr la integración, se alcanzaron los objetivos planteados en la integración y se ahorró dinero durante el proceso. Posteriormente recalcó que el mayor beneficio era para P&G y su mercado en general, al contar ahora con un gran entendimiento del mercado masculino, después de la experiencia de *Gillette*[®] en el área. Sin embargo, mencionó ciertos detalles que complicaron un poco el proceso de integración. Entre ellos, el principal con el que tuvo que lidiar fue el paquete salarial ofrecido a los empleados de *Gillette*[®] al moverse a P&G.

Al parecer, ciertas políticas en la negociación implicaban que la curva salarial no correspondiera a su situación actual, por lo que la reacción general fue negativa, siendo una de las causas principales de la resistencia al cambio. Posteriormente, al entender el conjunto total de beneficios ofrecidos por P&G, la reacción de los empleados cambiaba y solía ser positiva. Aun así, hubo mucha deserción y renuncias de empleados incluso antes de la fecha tope de la integración, que obligaba a los empleados de *Gillette*[®] a mudarse de oficinas hacia las de P&G.

Posteriormente, se le consultó al entrevistado sobre su consideración en cuál fue la mejor acción o decisión realizada con respecto al manejo de la cultura organizacional durante la integración, a lo cual comentó que la decisión de asignar a una persona como contraparte en P&G para RRHH y cada una de las funciones fue excelente. Este individuo en P&G sería el encargado de brindar soporte, guiar, responder preguntas y trabajar en conjunto con cada contacto de *Gillette*[®] para diseñar, analizar y definir estructuras organizacionales y de trabajo. Adicionalmente, se realizaron reuniones frecuentes entre miembros de P&G y *Gillette*[®] para comunicar y explicar los beneficios de la integración, las sinergias proyectadas y demás detalles concernientes al proceso, como por ejemplo planes de entrenamiento y capacitación propiamente diseñados para los empleados de *Gillette*[®]. El negocio de P&G nunca fue invasivo ni exigió actitudes particulares al equipo de *Gillette*[®], sino que reinó un clima amigable, de excelente comunicación sobre las metas y tiempos a manejar, detalles y reglas de juego claras por ambas partes fueron establecidas con anticipación y refrescadas constantemente, creando así un vínculo y sentimiento de responsabilidad sobre el proceso.

La siguiente pregunta fue la contraria, solicitando su opinión sobre la peor intervención al respecto, a lo cual respondió que consideraba que habían sido las políticas de salarios aplicadas, puesto que fue la mayor causa de rechazo y renuncias de los empleados de *Gillette*[®]. A continuación mencionó también ciertos testimonios de empleados que habían sido movidos a la organización e instalaciones de P&G durante las primeras fases, entre los cuales destacaron comentarios como la sensación de frustración de empleados de *Gillette*[®] al sentirse en un nuevo lugar donde los procesos y acciones se realizan de cierta forma que no necesariamente es la misma a la que se está

acostumbrado, y donde no recibieron mayor explicación ni razones que justificaran dichas decisiones o modos de realizar las cosas. De igual forma, al pasar de una oficina y lugar físico reducido donde trabajaban unas 60 personas, a un edificio de seis pisos propios, repletos de casi 1000 personas, también causó algo de miedo, presión e incertidumbre. Conjuntamente, mencionaron sentirse lejos de la organización, pues ahora los líderes se encontraban en pisos y oficinas diferentes, en lugar de tener la cercanía de la que disfrutaban anteriormente en *Gillette*[®].

Finalmente, el entrevistado concluyó que tuvo una excelente experiencia y una posición o rol envidiados por muchos, por lo que ahora siente confianza para llevar a cabo otra integración en diferentes empresas, pues ya cuenta con una gran experiencia y más conocimientos sobre las implicaciones de ciertas decisiones en las que se vio relacionado.

3. Análisis de datos recolectados mediante la técnica de observación directa

Tomando ventaja de la situación laboral del investigador del presente estudio, siendo éste miembro de la organización de P&G, es considerado como un actor de primer orden, por lo que en continuación se comparten reflexiones, anécdotas y experiencias relacionadas con el proceso de F&A de P&G y *Gillette*[®], así como detalles sobre la integración y el manejo de ambas culturas.

En primer lugar, los inicios de la adquisición de *Gillette*[®] fueron alrededor de Febrero de 2005, cuando recibimos un email con información del trato ya cerrado. Fue de esta forma como los empleados comenzaron a preguntarse entre ellos sobre el tema y a buscar más referencias en internet, por teléfono, o en reuniones informales. Los siguientes días mantuvieron el mismo clima de incertidumbre, tensión y muchos rumores, hasta que los líderes organizacionales convocaron a una reunión general y presencial para compartir detalles y responder las dudas iniciales de los empleados, brindando cierta documentación a alto nivel sobre los planes de integración, los beneficios y las razones para el trato.

Durante las siguientes semanas y meses la organización se reestructuró y se consolidaron grupos asignados a las labores de integración organizacional (enfocada en los empleados, roles y estrategias) y técnica (orientada a soportar la combinación de datos, sistemas, reportes y procesos). Durante estas reuniones los líderes seleccionados identificaron y documentaron las mejores prácticas de cada área, en conjunto con las contrapartes de *Gillette*[®].

Como parte de estos procesos, cada líder de área fue responsable de generar documentación básica de entrenamiento, destinada a formar parte de un manual de entrenamientos y adopción para cada uno de los empleados de *Gillette*[®]. En este documento se incluyeron desde los principios y valores de la cultura de P&G, hasta detalles logísticos básicos de cómo ubicarse dentro del edificio de oficinas de P&G.

Los empleados de *Gillette*[®], a medida que los puestos de trabajo se iban habilitando, fueron llegando a las instalaciones de P&G mediante fases u olas, en lugar de una gran mudanza general. Sin embargo, existió una fecha límite, para la cual todos debían estar ya ubicados y trabajando desde P&G. Fue en esa fecha límite particular cuando el edificio de oficinas amaneció decorado y ambientado con temas de la integración, y se utilizó la siguiente comunicación interna, ilustrada en la figura 13. Esta imagen fue impresa en una pancarta y ubicada sobre la puerta principal del edificio, donde todos los empleados deben transitar para llegar a sus oficinas.



Figura 13 - Comunicación visual interna usada en P&G [P&G, 2006]

Una vez todos los empleados operando en conjunto en las mismas instalaciones, se dio paso a entrenamientos presenciales enfocados en empleados de *Gillette*®, donde se mostraban las aplicaciones que estaban disponibles, sus beneficios y cómo instalarlas y/o utilizarlas

Por último, como consecuencia de los nuevos aspectos culturales integrados en P&G y la puesta en marcha de las mejores prácticas que ofrecía *Gillette*®, se comenzó un gran proyecto de cambio en los sistemas y aplicaciones, para, de esta forma, ofrecer soluciones al negocio que estuviesen enfocadas en brindar el servicio requerido por la nueva situación organizacional. Es en este punto donde se encuentra P&G hoy en día, con empleados provenientes de ambas compañías aún asimilando cambios culturales y su impacto en los procesos y procedimientos del día a día.

4. Discusión de los resultados

Luego de haber revisado la documentación, la entrevista y la observación directa, se evidencian algunos factores críticos en el éxito de la gestión del cambio de la cultura organizacional como componente clave para lograr la integración empresarial.

Como se pudo evidenciar en el caso de estudio *DaimlerChrysler*[®], culturas muy fuertes y diferentes van a causar conflictos inevitablemente. La rigidez en la forma de ser y la falta de confianza fueron las razones principales de su fracaso como empresa combinada, pues las culturas americanas y alemanas nunca se engranaron, y la empresa, como un todo, no logró trabajar de una manera apropiada.

De igual forma, el aprendizaje de que la nueva cultura no debe ser un mandato impuesto por los líderes, sino una actitud y un modo de vivirla y transmitirla como ejemplo se relaciona con el caso de estudio de *HP-Compaq*[®]. La razón del fracaso de este trato podría relacionarse con este factor, donde el liderazgo de HP se enfocó en la reducción de costos y enfoque financiero de la integración, dejando de lado y sacrificando el bienestar de los empleados y su motivación para ser partícipes y elemento clave en el proceso de integración. Al tomar la decisión de impactar las vacaciones y beneficios de la gente, se afectó negativamente la motivación y se desencadenaron reacciones negativas, barreras y resistencia al cambio, lo que eventualmente llevó a la empresa al fracaso.

Otro factor relevante para el éxito se relaciona con la discusión, visión y diseño de una nueva cultura común, con la opción de basarla en las culturas propias de las empresas que se integran. Siempre y cuando se cultive un fuerte sentimiento de identificación con los principios y valores de la compañía, los empleados responderán de manera positiva y se verán comprometidos con la manera de trabajar y los objetivos planteados por la nueva empresa. Tal es el caso ocurrido con *Sony Ericsson*[®], donde la creación de una nueva cultura común permitió a ambas organizaciones sentirse participantes y actores clave de todo el proceso de integración.

La comunicación abierta y constante, el entendimiento de los procesos del otro y la puesta en marcha de las mejores prácticas como soporte a la estrategia de complemento de líneas de producción o alcance a nuevos clientes, resalta como elemento importante para alcanzar el éxito. Tanto el caso de *Cloetta-Fazer*[®] como el de *P&G-Gillette* evidencian estos aspectos, al buscar fortaleza competitiva al fusionarse con otra empresa que complemente su portafolio de productos, clientes y/o consumidores.

CAPITULO V – DESCRIPCIÓN DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN/FUSIÓN DE EMPRESAS QUE OPERAN EN VENEZUELA

Luego de analizar diferentes casos de F&A que fueron catalogadas como exitosas o como fracasadas, entendiendo los factores que son considerados como críticos para alcanzar una integración exitosa, y enfocándonos en el papel protagonista que juega la cultura organizacional en el proceso, en este segmento se presenta un modelo basado en la metodología de Gerencia de Proyectos, y que abarca una consolidación de mejores prácticas recopiladas de distintos escenarios, con el fin de brindar una guía de aspectos relevantes relacionados con la cultura organizacional que se deben considerar a la hora de planificar y ejecutar una F&A entre empresas que operan en Venezuela. En ningún momento se pretende enumerar todos y cada uno de los aspectos importantes en este proceso, ya que como cualquier proyecto, cada caso es único y debe ser analizado de manera particular. Sin embargo, al preparar un modelo con la lista de ítems claves en la mayoría de los casos analizados, los líderes de las organizaciones envueltas en el proceso de negociación podrán cubrir los elementos básicos mencionados para la gestión de la cultura organizacional en la empresa resultante.

El *Project Management Institute*[®] (PMI) identifica nueve áreas de conocimiento que todo gerente de proyecto debe manejar para poder estar preparado para entregar excelentes servicios de proyectos a sus clientes. Estas áreas son (Caballero, 2008):

1. **Gerencia de la integración del proyecto:** procesos requeridos para asegurarse de que los varios elementos del proyecto estén coordinados correctamente.
2. **Gerencia del alcance del proyecto:** procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solamente trabajo requerido para terminar el proyecto con éxito.
3. **Gerencia de tiempo del proyecto:** procesos requeridos para asegurar la terminación oportuna del proyecto

4. **Gerencia del costo del proyecto:** procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto esté terminado dentro del presupuesto aprobado.
5. **Gerencia de la calidad del proyecto:** procesos requeridos para asegurarse de que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido
6. **Gerencia de recurso humano del proyecto:** procesos requeridos para hacer el uso más eficaz de la gente implicada con el proyecto.
7. **Gerencia de comunicaciones del proyecto:** procesos requeridos para asegurar la generación oportuna y apropiada, la colección, la difusión, el almacenaje, y la última disposición de la información del proyecto.
8. **Gerencia de riesgos del proyecto:** proceso sistemático de identificar, de analizar y de responder al riesgo del proyecto. incluye la maximización la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos positivos y de reducir al mínimo de la probabilidad y las consecuencias de acontecimientos adversos de proyectar objetivos.
9. **Gerencia de procura (contrataciones) del proyecto:** procesos requeridos para adquirir mercancías y los servicios para lograr alcance del exterior de la organización de ejecución.

De igual forma, el PMI reconoce cinco grupos de procesos básicos para la dirección de proyectos, los cuales tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto, incluso repitiendo esta secuencia en las diferentes fases del proyecto. Los cinco grupos de proceso son (PMBOK, 2004):

1. **Grupo de Procesos de Iniciación:** Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.
2. **Grupo de Procesos de Planificación:** Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
3. **Grupo de Procesos de Ejecución:** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto.
4. **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control:** Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del

proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.

5. **Grupo de Procesos de Cierre:** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

La siguiente tabla, número 4, refleja la correspondencia de los diferentes procesos de dirección de proyectos realizados en los cinco Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y las nueve Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos. Cada uno de los procesos de dirección de proyectos requeridos se muestra en el Grupo de Procesos en el cual se lleva a cabo la mayor parte de la actividad. Por razones de espacio y simplificación, únicamente se identifica la correspondencia en la tabla, mas no se detallan los diferentes procesos ni documentos realizados en cada uno.

Tabla 4 - Correspondencia de los Procesos de Dirección de Proyectos a los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos y a las Áreas de Conocimiento [Fuente: PMBOK, 2004]

Procesos de dirección Áreas de Conocimiento	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Integración	X	X	X	X	X
Alcance		X		X	
Tiempo		X		X	
Costos		X		X	
Calidad		X	X	X	
RRHH		X	X	X	
Comunicaciones		X	X	X	
Riesgos		X		X	
Contrataciones		X	X	X	X

Como consecuencia, usando como base los aspectos recién expuestos anteriormente y que son reconocidos por la metodología de Gerencia de Proyectos, y en vista a que la gestión del cambio de la cultura organizacional es considerada un proyecto de por sí, el modelo propuesto sugiere acciones, procesos y mejores prácticas en cada una de las áreas de conocimiento reconocidas por PMI. Adicionalmente, como se representa en la figura 14, los diferentes pasos del modelo se agrupan en tres grandes módulos: El primero, en azul, el grupo de procesos relacionados con el manejo de la cultura; el segundo, en verde, agrupa los procesos relacionados con el manejo del cambio; y tercero, en rojo, engloba al componente de liderazgo necesario para llevar a cabo exitosamente toda la integración.

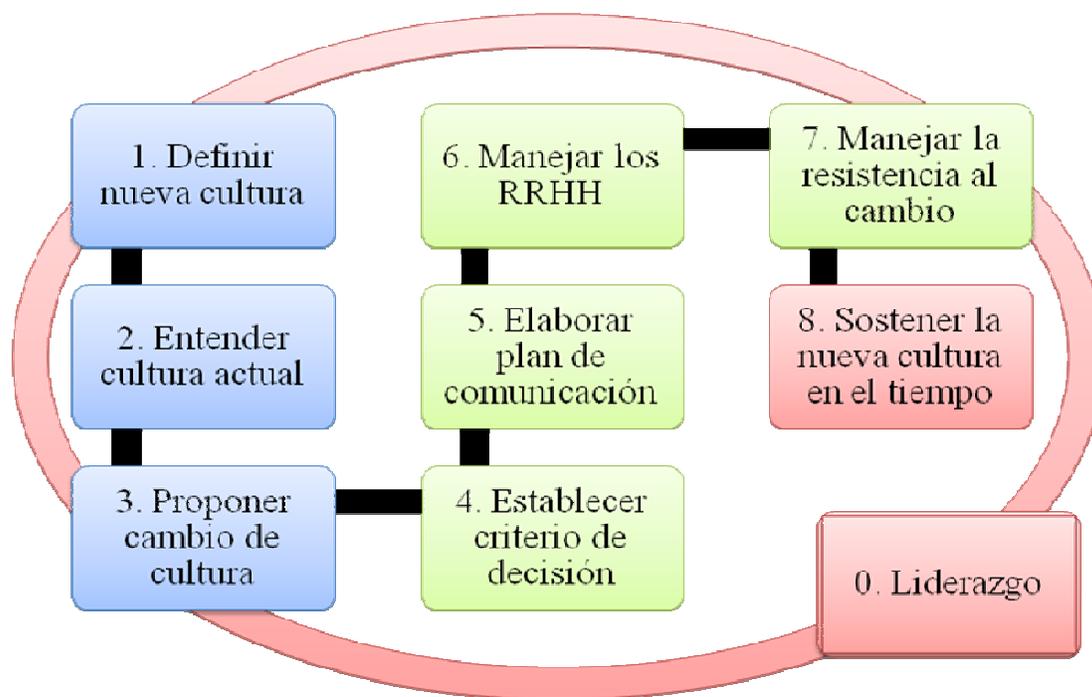


Figura 14 - Modelo para la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de F&A de empresas que operan en Venezuela

A lo largo de la explicación de los pasos propuestos en el modelo, se hace la relación con las nueve áreas de conocimientos del PMI y con los cinco procesos de dirección de proyectos, con el fin de enmarcarlos según la correspondencia sugerida por el PMBOK, e ilustrada en la tabla 4. Como complemento, se presentarán ejemplos concretos y reales de intervenciones realizadas en el proceso de integración de culturas entre P&G y *Gillette*[®].

Éstas servirán de guía, para ilustrar de alguna manera, la teoría que se propone seguir para lograr una mejor gestión del cambio cultural.

Como situación particular, el área de conocimiento de la Gerencia de Procura (contrataciones) no parece aplicar normalmente al cambio de la cultura organizacional causado por los procesos de fusión y adquisición de empresas, por lo que no será incluido explícitamente en el modelo. Sin embargo, es posible su inclusión en caso de que se lleve a cabo una contratación u *outsourcing* a otra empresa para solicitar su colaboración en la realización de la integración (por ej.: contratación de la empresa *Accenture*[®] para servicios de consultoría en el proceso de integración).

A continuación se explican con detalle los diferentes pasos del modelo propuesto:



Paso “cero” o fundamental: Liderazgo

Este elemento, más que un paso del modelo, representa la base necesaria para emprender el cambio cultural, pues debe existir liderazgo durante todas las fases de la F&A. De esta forma, se representa como un círculo que engloba todos los pasos y procesos a seguir. Es así como este elemento se corresponde con el área de conocimiento de la Gerencia de la Integración del proyecto, y con los procesos de Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre.

Los líderes de cada empresa representan el punto de partida en el proceso de F&A. El objetivo es obtener el compromiso del 100% de los líderes y gerentes de cambio a que apoyen y estimulen el proceso de integración. El liderazgo relacionado con las F&A suele enfocarse en los detalles y componentes tácticos de la integración, la estructura y el plan. Sin embargo, se recomienda que todas las decisiones y comunicaciones reflejen la cultura, visión y valores deseados para la nueva compañía. Durante este proceso, el grado con el que los empleados se mantienen enfocados en mantener corriendo al negocio y continuar brindando un servicio de calidad a los clientes estará altamente relacionado con las comunicaciones tempranas para resolver problemas de cómo su nueva posición o rol encaja en la “nueva organización”.

El flujo de un trato de F&A puede ser visto como una cadena con cinco eslabones diferentes, en cada uno de los cuales debe existir liderazgo y compromiso, aunque no necesariamente se refieran a la misma persona o grupo de personas como líder, ya que este rol puede requerir diferentes habilidades y características según la etapa en la que se encuentre la integración. Por ejemplo, durante las etapas iniciales se necesita visión, estrategia y habilidades de negociación, mientras que hacia las etapas posteriores, una vez cerrado el trato, se necesita más planificación de actividades, organización y carisma para trabajar con los empleados, sobretodo en el proceso de integración de cultura.

Las tres fases antes referidas se presentan a continuación, en la figura 15:



Figura 15 - Cadena de procesos en una F&A [Fuente: Ross (2005)]

Estas fases se caracterizan por trabajar ciertos factores clave con relación a los recursos humanos y la cultura organizacional (Ross, 2006):

(a) **Pre-trato**

Durante esta fase se realiza la definición de la estrategia de adquisición a seguir y los objetivos de crecimiento detrás de la integración. Se realiza una identificación y análisis de posibles compañías que pudiesen encajar con los planes realizados. Los estudios realizados con respecto al capital humano incluyen componentes como la cultura y estructura organizacional, los modelos de liderazgo, los sistemas de gerencia y los planes de desarrollo de los empleados. Diferencias y similitudes en estas áreas indicarán costos potenciales para la integración.

(b) **Trato**

Esta fase abarca la negociación de las empresas en sí, donde los líderes a cargo de la negociación no deben ignorar los riesgos identificados en el análisis previo.

(c) **Post-trato**

En vista del foco excesivo en los aspectos financieros del trato y poca atención a la integración de la gente de ambas organizaciones, las integraciones suelen fracasar durante esta fase. Una única estructura debería estar encargada de coordinar los esfuerzos de integración y comunicación entre las diferentes compañías, empleando un uso riguroso de Gerencia de Proyectos, consultoría y solución de problemas.

Para Andrews, los líderes de cada una de las empresas, como parte de sus análisis en la fase de pre-trato, deben investigar todos los datos concernientes a sus contrapartes, de manera que puedan identificar si dentro de la visión y estrategia que están formulando, existen las siguientes cinco características, consideradas como elementos claves e indispensables para lograr una integración exitosa:

- **Compatibilidad entre dirección y misión de las empresas:** Debe existir una relación cercana entre lo que quieren hacer ambas compañías.
- **Beneficios en economía de escala:** No necesariamente al ser más grande se es realmente mejor. Algunas compañías grandes no pueden responder tan rápido a los cambios del mercado debido a su tamaño y el reto que implica coordinar la nueva dirección a sus empleados.
- **Sinergia cultural:** La integración de ambas culturas será más complicada a medida que difieran más en la actualidad. Empresas con procesos formales establecidos, plantillas, comunicación y fuertes valores seguramente tendrá conflictos con una empresa de vestimenta informal, toma de decisiones sin requerimientos de documentación exhaustiva y sala de juegos para sus empleados.
- **Casa matriz ubicada en la misma ciudad o país:** La sede principal de cada compañía debería estar cercana a la otra para maximizar el retorno de inversión y maximizar la economía de escala, debido a que el estilo de trabajo variará

dependiendo de la ubicación geográfica, y la comunicación se tornará más complicada mientras exista mayor distancia.

- **Crecimiento positivo demostrable:** La compra se justifica siempre que se tengan mayores beneficios o menos tiempo para obtener resultados con el nuevo modelo de compañías integradas que desarrollarlo internamente.

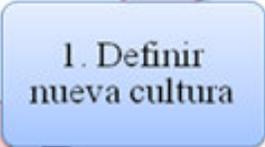
El cambio de la cultura organizacional entre empresas puede verse como un gran proyecto de largo plazo, de años de duración. Parte de la importancia de esta gestión de la integración es que, durante la fase de post-trato de la F&A, ya el foco de esta área de conocimiento es controlar el trabajo realizado en el proyecto y garantizar su sostenibilidad.

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Creación de documento de iniciación de proyecto**

En el caso del manejo de la integración general de P&G y *Gillette*®, se elaboró un documento de iniciación del proyecto, que incluía los detalles específicos de la integración de ambas empresas, tanto del punta de vista organizacional como del punto de vista técnico. En este documento se deben resaltar los siguientes aspectos:

- Alcance (dentro y fuera)
- Tiempos
- Equipo de proyecto (*Sponsor, Board*, Gerente de Proyecto, contactos/líderes por área o función)
- Organización regional
- Riesgos
- Costos



1. Definir nueva cultura

Paso 1: Definir nueva cultura

Este paso implica definir la cultura que se quiere aplicar en la nueva organización, tras la fusión o integración de empresas. La estrategia y visión de los líderes a cargo de la negociación de la F&A es la pieza clave en este paso, pues implica la planificación y la definición de lo que se quiere y no se quiere tener y lograr en un futuro, de manera de definir una cultura ganadora. Como consecuencia, este paso se enlaza con el área de conocimiento de la Gerencia del Alcance del proyecto, y con los procesos de Planificación y Seguimiento y Control.

Esta área incluye la creación de la planificación del alcance, es decir, la visualización, discusión y planificación de la nueva cultura que se quiere implementar en la nueva compañía. En el caso de que se trate de una adquisición, donde la empresa comprada es pequeña o no implica movimiento de personal o empleados, este paso probablemente no sea necesario, pues la cultura organizacional de la empresa compradora no necesitará cambiar. Sin embargo, en caso de que se trate de una fusión de iguales o una adquisición de mayor envergadura, donde los empleados y procesos de ambas empresas deberán integrarse, entonces este paso es necesario.

Como se mencionó anteriormente, los problemas con la cultura y las personas han sido citados como uno de los factores más comunes en las fallas de las F&A de empresas, donde los primeros meses evidencian pérdida de productividad y la meta de alcanzar la sinergia entre las compañías se aleja cada vez más.

Cambiar la cultura es una tarea particularmente difícil porque presenta todos los retos de un gran cambio organizacional, lo que significan cambios aferrados al alma de la organización. Basado en la propuesta de Reschke y Aldag (2000), como paso inicial, los líderes deben determinar la cultura deseada, de manera de tener un panorama claro para luego proceder con el desarrollo. Esto permite tener una meta unificada y ayuda a planificar para “nuevos comienzos”. Sin este panorama definido, cualquier discusión para el cambio cultural no tendría fundamentos.

La siguiente figura 16 ilustra un marco estratégico con alternativas para identificar la cultura futura deseada:

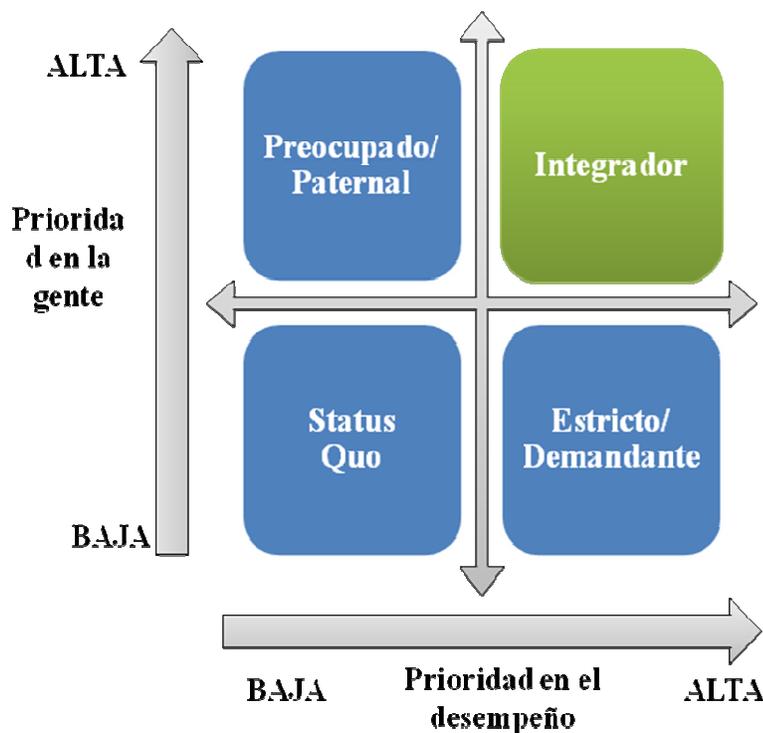


Figura 16 - Estrategias y alternativas de cultura organizacional [Fuente: Ross, 2005]

Siguiendo este modelo, se explican a continuación algunos ejemplos de la implicación que ocasiona reforzar una cultura u otra:

- **Preocupado/Paternal:** Orientado a la familia, se recompensan los esfuerzos y las actividades, se crea un ambiente de confianza, caer bien es importante.
- **Estricto/Demandante:** Enfocado en eficiencia, competencia, desempeño individual, aprendizaje de crecer o salir de la empresa.
- **Status Quo:** Usualmente refleja apatía, las reglas y procesos que se han utilizado históricamente se consideran importantes y se siguen al pie de la letra, experiencia y antigüedad suele ganar las discusiones.
- **Integrador:** Apoya la cooperación, se asumen riesgos, desempeño en equipo, comunicación y sistemas de retroalimentación robustos, organización orientada al aprendizaje.

Por su parte, Taylor (2005) destaca la utilidad de mirar la estrategia cultural a través de cinco grupos de cualidades, cada una de las cuales se enfoca en un tipo de cultura. La autora menciona que a pesar de que se quieran implementar varias a la vez gracias a sus beneficios, se obtendrán mejores resultados si sólo una es seleccionada como prioritaria, y en años posteriores, de ser posible, incorporar otras. Cada cultura ofrece beneficios específicos y la ausencia impacta el desempeño de alguna manera, por lo que se deben considerar tanto el costo como la cultura actual en la organización y los beneficios que una cultura diferente pudiera ofrecer. Como se puede apreciar en la figura 17, los cinco grupos de cultura son:

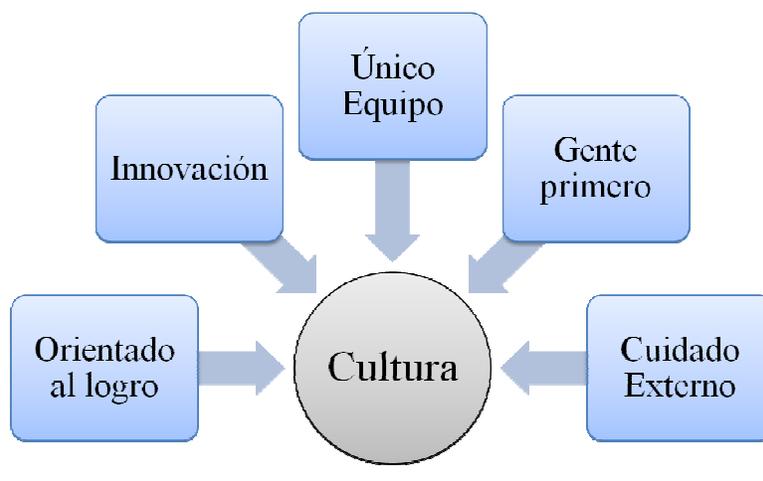


Figura 17 - Grupos de cualidades culturales [Fuente: Taylor, 2005]

- **Orientado al logro:** Valores internos promueven el logro consistente de objetivos demandantes a través de un alto nivel de compromiso
- **Innovación:** Los valores promueven la habilidad de liderar y diseñar su propio futuro en la organización de maneras originales.
- **Único equipo:** Se promueve el trabajo en equipo a lo largo de toda la organización como el mecanismo para lograr beneficios comunes
- **La gente primero:** Se promueve un ambiente donde la gente es confiable y apoyada para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera
- **Cuidado externo:** Los valores promueven el foco de mejorar la calidad de vida de los stakeholders externos a la organización

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Identificación y puesta en marcha de las mejores prácticas del negocio al combinar ambas compañías.**

La nueva organización se verá revitalizada con la mezcla de mejores prácticas existentes en cada empresa. Los expertos de cada función deberán listar las prácticas claves y seleccionar la mejor fuente o combinación con el mayor potencial en la compañía combinada, para cada función o departamento. Evidentemente no todas ellas podrán implementarse de inmediato, incluso algunas no se podrán re-aplicar al formato de la nueva compañía. La recomendación es comenzar con pocas actividades clave de gran impacto, y crear grupos formales encargados de implementarlas y registrar sus resultados. El gran reto estará en mantener vivas las mejores prácticas de la empresa que ha sido adquirida, sin que se pierdan después de la integración. Esta implementación de mejores prácticas puede incluso ser manejado como un proyecto aparte, en el que se recomienda el uso de un *'Project Charter'* (o documento de iniciación del proyecto) para plantear el nuevo modelo de trabajo al emplear las mejores prácticas de ambas compañías.

2. Entender cultura actual

Paso 2: Entender cultura actual

Este segundo paso del manejo de la cultura implica generar o ubicar la documentación de la situación actual, de manera que se pueda entender, en términos de cultura organizacional, cuáles aspectos son los más fuertes y débiles, y cómo la gente percibe dicho ambiente corporativo. Se deriva entonces llevar a cabo un análisis para identificar las diferencias entre la cultura definida que se quiere alcanzar y la situación actual, para posteriormente proponer un plan de cambios de cultura organizacional. De igual forma que el anterior, este paso se encuentra dentro del área de conocimiento de la gestión del Alcance, pues los elementos identificados como brechas entre ambas culturas son los que formarán parte del alcance del proyecto del cambio de cultura organizacional.

Es importante tener un “mapa” de la cultura actual antes de atender cualquier cambio, especialmente cuando dos culturas distintas están siendo unificadas. De igual forma, este mapa será necesario para las actividades de validación y monitoreo de los cambios propuestos.

- Se deben usar observaciones, entrevistas, datos archivados, y medidas estandarizadas para determinar las características de la cultura existente.
- Se debe examinar qué comportamientos son remunerados o penalizados.
- Se deben identificar las fortalezas y debilidades de la cultura existente.
- Se deben identificar quiénes apoyan la cultura actual y quiénes no.
- Se debe usar toda esta información para identificar temas primordiales en la cultura, lo resaltante de la cultura, consistencias entre los elementos culturales y hasta qué grado difiere la cultura entre los niveles.

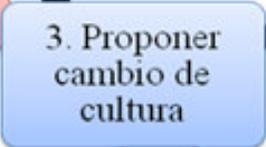
Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Explicación de los elementos relacionados con la cultura organizacional de cada empresa durante el proceso de evaluación de la F&A.**

De igual manera que el análisis financiero brinda una perspectiva de factibilidad ante la negociación que se pretende realizar, el estudio de las culturas existentes en cada empresa debe llevarse a cabo. Este análisis cultural debe ofrecer todos los aspectos relevantes sobre los principios y valores, la misión y visión, objetivos y estrategias, estilo de trabajo y estructura organizacional, de cada organización, de manera de compararlos y determinar si existe compatibilidad de ambas culturas y que puedan coexistir en el caso de una fusión, o si es posible que los empleados de la empresa adquirida puedan absorber y trabajar con efectividad y eficiencia bajo la cultura de la organización a la que ahora pertenecen.

Este factor ha sido considerado uno de los elementos más relevantes a la hora de analizar casos de F&A fracasados, donde se evidencia que empresas con un estilo de trabajo orientado a objetivos, desempeño, análisis exhaustivos de datos antes de tomar decisiones, vestimenta formal y demás procesos burocráticos suelen tener conflictos con organizaciones donde el clima informal, las relaciones personales, el trabajo en equipo y

la flexibilidad son más evidentes. De igual forma, los objetivos y estrategias de la nueva empresa combinada debe ser la suma de los esfuerzos de ambas partes, por lo que cualquier descuerdo o falta de alineación en este vital elemento será una barrera fuerte e incómoda para los empleados, pues lo aconsejable es lograr el sentido de pertenencia y propiedad de las metas y objetivos más pequeños en cada uno de los empleados.



3. Proponer cambio de cultura

Paso 3: Proponer cambio de cultura

Este tercer paso constituye la última actividad relacionada con el primer grupo de procesos orientados al manejo de la cultura organizacional del modelo. En él se abarca la propuesta formal de los cambios culturales que deben realizarse a la organización actual para poder alcanzar, en el tiempo proyectado, la nueva cultura deseada. De esta forma, este paso abarca una mezcla entre las áreas de conocimiento de Gerencia del Alcance, del Tiempo, y de los Costos, durante los procesos de planificación y seguimiento y control.

Durante la fase de planificación, la gerencia del tiempo define las actividades y plantea la secuencia apropiada para realizarlas, con los recursos y tiempos estimados, por lo que correspondería a esta área tomar los resultados del análisis de brecha ya realizado para identificar las diferencias entre la cultura definida que queremos lograr y la situación actual, para posteriormente proponer un plan de cambios de cultura organizacional. Al formar parte de la misma propuesta de cambio, adicionalmente se debe realizar la estimación del presupuesto o costo del proyecto para cada una de las actividades y tareas definidas. Entre estos costos básicos se deben incluir, al menos: Salarios y beneficios, cambios en el proyecto, materiales necesitados, viajes, etc.

La experiencia de diferentes casos de F&A sugieren que los cambios deben realizarse en el momento preciso, de manera rápida en una sola fase, en lugar de procesos lentos y protocolares que impliquen varias etapas. Se ha evidenciado que el cambio es mejor aceptado si existe un ambiente de urgencia en el negocio. De no existir, los líderes deben ser lo suficientemente hábiles para crearlo, o justificar razones claras y de peso para justificar el cambio.

Por lo general, en los casos de adquisiciones, la cultura de la empresa compradora se impone y es la empresa adquirida la que debe ajustarse. Incluso muchas veces, en negociaciones pequeñas, la integración no implica cambios organizacionales, por lo que no se detecta mayor impacto. Por otro lado, las fusiones y alianzas de iguales suelen definir una nueva cultura organizacional como una combinación de ambas compañías. Valorar e incorporar la diversidad, las subculturas y honrar el pasado al mantener componentes culturales importantes de cada organización pueden ser la clave del éxito del cambio cultural. Las mejores prácticas realizadas por cada empresa deben ser identificadas y valoradas en esta etapa.

Debido a que los empleados mantienen lazos de unión, comportamientos y tradiciones de las organizaciones antiguas, normalmente no se crea una cultura nueva desde cero, debido a su dificultad. En cambio, las subculturas existentes pueden presentar características deseadas y servir como base para el cambio. Obviamente esto es cierto cuando las culturas previas son consideradas exitosas y no son criticadas fuertemente.

La mejor manera de garantizar que el calendario de integración se mantenga al día es realizarla rápidamente. Mientras más rápido se mueva la integración, las sinergias esperadas se alcanzarán en menor tiempo y habrá mayor retención de empleados y clientes al reducir el período de incertidumbre. El foco completo del equipo liderando la integración y la comunicación abierta y bi-direccional son esenciales para manejar los problemas en el camino.

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Identificación de acciones, procesos y/o actividades que deben ser detenidos, modificados y comenzados, en contexto de la integración**

La actividad clave realizada consiste en que cada organización analiza y comparte los elementos que actualmente se están realizando y que bajo el nuevo modelo de empresa deben pararse y dejarse de llevar a cabo, en base al análisis realizado entre la situación actual y la deseada. De igual forma, ciertos procesos deberán sufrir ajustes para que a partir de la integración se ejecuten de mejor manera, según los lineamientos de la organización conjunta. Por último, se identifica y analiza cualquier brecha detectada en

relación a procesos y actividades que deben ponerse en marcha para el beneficio de la integración organizacional.

4. Establecer criterio de decisión

Paso 4: Establecer criterio de decisión

Este paso da inicio al segundo grupo de procesos, los relacionados con la gerencia del cambio. Al diseñar e implementar una base para monitorear el cambio, y así aprobar o rechazar elementos, se abarca el área de conocimiento de la Gerencia de la Calidad del proyecto, en los procesos de Planificación, Ejecución y Seguimiento y Control

Esta área de conocimiento implica elaborar un documento con el plan de calidad, su aseguramiento y control, empleando el uso indicadores de desempeño de la compañía. Adicionalmente, se recomienda crear formatos y documentos estándares para ser utilizados por todos los actores necesarios al momento de determinar si las diferentes actividades relacionadas con la integración cumplen con los mínimos requisitos básicos acordados entre los líderes, o si por el contrario, aun necesitan seguir desarrollando y mejorando a través de la implementación de intervenciones. Como parte de este paso, se sugiere realizar reuniones frecuentes para monitorear y hacer seguimiento a los avances y acuerdos de previas reuniones

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Creación de plantillas y documentos**

Estos elementos deben contener los criterios de excelencia y aprobación acordados por el grupo de líderes encargados de la integración, bajo los que se decidirán si los procesos llevados a cabo en períodos de prueba son lo suficientemente robustos para ser adoptados en producción, esto es, considerados como procesos a realizar de ahora en adelante. Estos criterios conforman una matriz de decisión, en base a la cual se evaluarán los estatus compartidos tras cada reunión, y analizarán las brechas existentes que se

deben trabajar para cumplir con el criterio acordado, los riesgos encontrados y sus planes de mitigación.

➤ **Establecimiento de Reuniones quincenales entre los líderes organizacionales**

Diferentes reuniones y puntos de control deben ser acordados y llevados a cabo con frecuencia, en un período recomendado de no mayor a quince días (dos semanas), donde el grupo de líderes de ambas empresas compartirán el estatus de las diferentes actividades que se realizan en ambas partes, en pro de la integración. Entre los temas generales relacionados con la cultura organizacional que abarcados en este tipo de reuniones se encuentran:

- Situación actual del manejo de recursos clave y líderes más importantes de las organizaciones (oferta de empleo, nuevo rol a realizar, beneficios, plan de mudanza, etc.)
- Definición de la nueva estructura organizacional: ¿Cuál será el organigrama de la nueva empresa combinada? ¿Se mantendrá liderazgo en ambas organizaciones o se centrará el liderazgo en la organización compradora? ¿Se crearán nuevas funciones y unidades de negocio o los productos adquiridos serán incluidos en las unidades actuales?
- Crear un plan de anuncios organizacionales hacia los empleados y explicar los cambios relacionados con todo el proceso de F&A.
- Compartir la situación de integración por cada región

5. Elaborar plan de comunicación

Paso 5. Elaborar plan de comunicaciones

Este paso tiene relación evidente con el área de conocimiento de la Gerencia de Comunicaciones del proyecto, abarcando los procesos de Planificación, Ejecución y Seguimiento y Control. La comunicación abierta, directa y sincera desde los líderes hacia todos los empleados es fundamental para que se logre un ambiente de confianza que motive la participación en el proceso de cambio.

A pesar de que debe haber comunicación abierta, constante y directa sobre la F&A desde la fase del pre-trato, esta área debe garantizar la existencia de un plan de comunicaciones interno y externo, donde se especifiquen las fuentes de información a comunicar, la frecuencia, el medio a utilizar, las personas impactadas y quién lo envía. Al ser uno de los factores más importantes para el éxito de una integración, es necesario comenzar lo antes posible, inclusive antes del trato.

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Diseño y comunicación el motivo de la F&A a la comunidad de empleados**

La comunicación debe resaltar la importancia del trato realizado, ofreciendo detalles acerca de la integración de las empresas que se quiere llevar a cabo y que la misma tiene sentido desde el punto de vista estratégico, del crecimiento del negocio, de la creación de valor para los accionistas y otros shareholders, para los empleados, los clientes y los consumidores de los productos. Como ejemplo de esta comunicación, se pueden incluir los siguientes puntos:

- La nueva empresa combina a 2 compañías líderes en la categoría de consumo masivo. Ambas compañías actualmente están pasando por una etapa saludable y de fortaleza en sus negocios.
- Aumento del portafolio en X % (o cantidad)
- Crecimiento de sinergias entra las compañías
- Los líderes clave de cada empresa serán componentes críticos a ayudar en la integración y sinergia
- Comunicación de los planes de Recursos Humanos acerca de selección y reclutamiento, porcentaje de disminución de personal y/o puestos laborales.
- Compromiso de la empresa en formar el “Mejor Equipo” de empleados → La mejor gente + integración cultural, a través de los siguientes puntos:
 - Comunicación abierta sobre el diseño de la organización
 - Realizar sesiones de feedback y comunicación con los líderes clave
 - Realizar sesiones de comunicación y preguntas con los empleados
 - Participación de miembros inter-empresas en reuniones clave

- Comunicación abierta sobre las decisiones de reclutamiento y selección, ayudando a mantener un alto índice de retención de los mejores empleados y el resto de la comunidad de empleados
- Consolidación de aprendizaje de experiencias previas de transferencias de empleados, entrenamientos e introducción a la empresa
- Clarificación de roles, responsabilidades y planes de carrera para los nuevos empleados, con extremo cuidado en personas cuyo cambio de cargo o título pueda cambiar.
- Aumento de la diversidad en los empleados (género, raza, creencia, profesiones, etc.).
- Asegurar que la empresa compradora y sus empleados están preparados para recibir a los empleados de la nueva empresa, estar abiertos a escucharlos y a cambiar aspectos donde la nueva empresa tenga un mejor desempeño, ayudarlos con sus preguntas, adiestramiento sobre la empresa, etc.

Si se trata de una alianza vertical u horizontal en la cadena de valor, el mensaje puede incluir detalles como:

- La nueva empresa combina el análisis y entendimiento de los clientes y de nuestros consumidores finales (el suministro de la materia prima y la amplia distribución a los clientes, etc.).

➤ **Preparación de una comunicación visual a los empleados**

El uso de un comunicado visual es importante para motivar y energizar a los empleados. Dicha documentación debería contener los logos, marcas, colores y demás identificadores de ambas compañías, además de resaltar el beneficio de la integración. Por otra parte, se deben organizar dos equipos que trabajen de manera alineada en la comunicación externa e interna, preparando un plan de comunicación que incluya audiencia, mensaje, medio de comunicación, responsable y fecha/frecuencia.

Audiencia para la comunicación externa:

- Inversionistas/Shareholders
- Analistas
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores
- Medios de Comunicación
- Gobierno
- Líderes de comunidades

Audiencia para la comunicación interna:

- Empleados actuales (Ofrecer detalles por cada función o unidad de negocio, de ser necesario)
- Empleados retirados

➤ **Implementación de reuniones locales o por áreas de trabajo/departamentos**

A través de estas reuniones se busca que los líderes organizacionales puedan explicar los motivos, beneficios, contexto de la integración, comunicar y anunciar los cambios organizacionales, responder preguntas, dudas e inquietudes de los empleados, etc. En la experiencia propia de la integración de P&G con *Gillette*[®], estas reuniones se llevaron a cabo cada mes en cada país, y fueron catalogadas como una de las mejores iniciativas e intervenciones realizadas con la parte organizacional en la integración de las empresas.

6. Manejar los RRHH

Paso 6. Manejar los Recursos Humanos

El área de conocimiento de la Gerencia del Recurso Humano, y los procesos de Planificación, Ejecución y Seguimiento y Control se abarcan en este paso. Éste se enfoca en que los líderes apropiados sean identificados para ser asignados a diferentes eventos o actividades relacionadas con la integración de la compañía, y a fin de cuenta, sean los motores o impulsores de dicha cultura, a través del

ejemplo y respeto de los empleados. Así mismo, todo el manejo de documentación y programas de bienvenida para los nuevos empleados, planes de salario y beneficios y demás detalles de este tipo son necesarios, debido a que se trata de realizar la mejor transición posible a los nuevos empleados, ofreciendo un ambiente saludable, ameno, seguro y que promueva confianza.

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Diseño y ejecución de sesiones de bienvenida y transición para los nuevos empleados.**

Estas sesiones de ayuda deben ser de manera integrada y por fases, de manera de no sobrecargar a los nuevos empleados con demasiada información en un mismo momento. Elaborar planes detallados dependiendo del departamento o función. La propuesta consiste en charlas de orientación de procesos básicos de la nueva compañía, incluso del día a día en la sede de la compañía (estacionamiento, comedor, uso de las salas de reuniones y equipos, etc.), ofrecer consejos a los empleados de la empresa compradora en cómo recibir y orientar de mejor manera a los nuevos empleados. De ser posible, es recomendable la creación de un sitio web en la intranet, de manera que la información de orientación esté siempre disponible y no se dependa de reuniones y sesiones en vivo con otras personas.

➤ **Creación de lista de capacidades, habilidades y/o fortalezas claves de cada compañía**

Destacar los recursos, prácticas, procesos o actividades importantes que aporta cada parte, y compartirla con los empleados, para comunicar y explicar detalladamente lo que los líderes han discutido y decidido durante el proceso de integración. Esta lista enumera los aspectos más relevantes detectados en cada una de las compañías, y sirve como mapa o guía para los líderes y demás empleados a la hora de identificar los dueños naturales de los procesos, para efectos de entrenamientos, dudas y puesta en marcha de cada una de ellas.

➤ Creación de lista de empleados sufriendo cambios organizacionales

Preparar una guía sobre los diferentes elementos que serán anunciados públicamente en la compañía, indicando el tema a tratar, el encargado, la audiencia, el medio de comunicación y la frecuencia. Por ejemplo, pudiesen incluirse en este punto algunos tópicos como:

Empleado de empresa A:

- Anunciar únicamente si es transferido a un rol de la empresa B

Empleado de empresa B que continua en su mismo cargo

- Anunciar que el empleado permanece y explicar el rol que lleva a cabo

Empleado de empresa B que obtiene un nuevo rol en empresa A o B:

- Anunciar que el empleado permanece y explicar el rol que lleva a cabo
- Anunciar el movimiento o transición de cargo y la duración (si aplica)

Empleado de empresa A o B que deja la compañía:

- Cada compañía internamente seguirá su protocolo para este caso, o
- No comentar nada sobre ese empleado

7. Manejar la resistencia al cambio

Paso 7. Manejar la resistencia al cambio

Este último paso en el grupo de procesos relacionados con la gerencia del cambio enlaza el área de conocimiento de Gerencia de recursos humanos, comunicación, y riesgos, y los procesos de Planificación, Ejecución y Seguimiento y Control.

Solemos escuchar que “lo único constante es el cambio”, pero todo proceso de cambio implica resistencia por parte de la población afectada. Renunciar a la zona de confort y comenzar de nuevo todo un proceso de aprendizaje suele ser criticado,

rechazado y muchas veces evitado. Sin embargo, en cambios masivos y obligatorios como los que se manejan en estas escalas, es necesario contar con un plan de acción orientado al manejo apropiado de la resistencia al cambio y garantizar una correcta gestión del mismo. Dicho plan de riesgos debe estar orientado a la pro-actividad.

Inicialmente es necesario identificar y entender los factores problemáticos y que causan mayor ruido en el proceso, de manera de proporcionar información relevante para reducir la incertidumbre, ya que esto ocasionaría mayor preocupación en la gente. De igual forma, compartir las razones clave detrás de la implementación de un nuevo cambio, resaltando los beneficios para los empleados y la organización; tratar con respeto y delicadeza o evitar casos puntuales donde se sientan manipulaciones, ataques o agresiones; reconocer el estrés asociado con el gran cambio y ayudar a los empleados a manejarlo de la manera más apropiada.

Por supuesto, un cambio exitoso de cultura requiere tiempo y un amplio entendimiento del proceso del cambio. A lo largo de la transición de una cultura a otra, pueden generarse conflictos y enviar mensajes confusos a los empleados y clientes si alguna de las organizaciones no puede expresar explícitamente cómo quiere alinear su cultura con la estrategia comercial. No basta con anunciar las modificaciones y esperar que las conductas cambien de inmediato, sino que se necesita un proceso gradual y continuo para experimentar los cambios, llevarlos a la práctica y asimilarlos como parte de una nueva cultura. Para esto se suele realizar un proceso de “descongelamiento” de la cultura anterior, realizar el cambio y “re-congelar” ahora esta nueva cultura.

Adicionalmente, es necesario usar una estrategia cultural apropiada para implementar y reforzar el cambio, resaltando los valores y principios corporativos, así como símbolos relacionados con dichas intervenciones, identificando líderes y empleados clave como embajadores de cambio y fortalecer la imagen positiva de la nueva cultura, e implementando medidas corporativas, procedimientos y políticas enlazadas a eventos, ceremonias y recompensas para celebrar el cambio. Este tipo de actividades son clave para lograr el éxito, especialmente en la etapa de “re-congelamiento” de la nueva cultura.

Por último, es importante recalcar la importancia de dar tiempo a la organización de sobrepasar las preocupaciones y frustraciones para poder alcanzar los beneficios pronosticados para el futuro, los cuales sólo serán alcanzables si la compañía se compromete con el tiempo necesario para el éxito completo del cambio cultural.

Ejemplo de mejores prácticas realizadas en el caso P&G-Gillette®:

➤ **Creación de una tabla de riesgos, impactos y planes de mitigación relacionados con la integración de la cultura organizacional.**

Durante el proceso de integración se realizó un análisis de riesgos técnicos y organizacionales. Por ejemplo, algunos riesgos de este tipo incluyen: riesgo en la claridad del mensaje a comunicar debido a la complejidad interna del negocio, creando re-trabajo, conflicto en la toma de decisiones, falta de responsabilidad o zonas grises de responsabilidad; riesgo en que los empleados renuncien a la compañía antes, durante o después de la integración, perdiendo mejores talentos, experiencia y conocimiento, impactando directamente sobre la meta de formar el mejor equipo.

8. Sostener la nueva cultura en el tiempo

Paso 8. Sostener la cultura en el tiempo

Este último paso del modelo encaja en el grupo de procesos relacionados con el liderazgo indispensable en la empresa para llevar a cabo el proceso de integración cultural. De esta forma, de nuevo se abarca el área de conocimiento de la Gerencia de la Integración del proyecto, pero esta vez en los procesos de Seguimiento y Control y Cierre

En vista de que el área de integración de proyectos abarca todas las fases del proyecto, este paso de mantener la nueva cultura organizacional a través del tiempo se realiza al final, con el fin de mantener el cambio a lo largo del tiempo.

Los líderes deben asegurarse que existe un alto, continuo y concreto apoyo y compromiso de la alta gerencia, y que sea totalmente visible a toda la organización, de manera que el cambio cultural sea evidenciado por los empleados y que adoptar dichas

modificaciones venga por motivación propia de seguir el ejemplo de los líderes en lugar de por imposición de los mismos. Es en este punto donde el liderazgo requiere personas respetadas por la organización, y que demuestren seguridad, confianza y compromiso ante la decisión de adoptar la cultura organizacional propuesta. Sin la existencia de dicho soporte, el esfuerzo para el cambio está destinado a fracasar.

Ross (2005) relaciona los resultados no satisfactorios luego de una F&A a la falta de preparación de la integración post-fusión. Enfatiza la existencia de un factor clave para lograr sobrepasar los retos de la integración cultural: el factor humano. En base a esto, el autor elaboró un “plan de integración” con el fin de cubrir la creación y la integración de una nueva cultura en el contexto de F&A. De acuerdo al autor existen dos fases, la primera concerniente a la alineación de los sistemas, procesos y procedimientos (ajustes mecánicos) de la organización, y el segundo la alineación de la gente envuelta en la nueva cultura, como empleados, gerentes, equipos de líderes, etc. Más aun, mover una organización a una cultura representa una iniciativa de cambio significativo, en donde el tiempo para actuar es limitado. Mientras más rápido se implemente y alcance el proceso de integración, mejor será la aceptación de la integración cultural. Sin embargo, la manera en la que se maneje la integración de la cultura organizacional hará la diferencia entre el éxito o fracaso del trato.

De esta forma, una vez definida la cultura deseada, el autor propone cinco pasos importantes para alcanzar una cultura organizacional fusionada y sostenible en el tiempo:

a. Obtener compromiso individual de los líderes

Durante el período post-integración, los líderes deben ser los primeros en entender y adueñarse de las estrategias de integración para luego poder ser compartidas y seguidas por los demás empleados. Para esto, los líderes deben contar con los canales adecuados para articular y representar los supuestos básicos, expectativas y valores antes de comprometer a otros en la implementación. El autor sugiere que para conseguir mejores resultados se debe seguir una estrategia paso a paso para la alineación de los líderes organizacionales: Primero, los líderes deben mostrar cohesión en sus interpretaciones propias de la cultura deseada, para luego entender cuál será el mejor plan de integración

para alcanzar los objetivos culturales. Posteriormente, los líderes deben establecer un balance entre las metas profesionales y personales, pues su compromiso con el proceso dependerá de este equilibrio. Adicionalmente, el autor propone que el proceso de integración debe incluir las siguientes características:

- Un comienzo temprano;
- Un cronograma orientado a completar rápidamente;
- Liderazgo decisivo;
- Comunicaciones claras y frecuentes a los miembros de ambas organizaciones; y
- Foco en servicio al cliente y la voluntad de tomar decisiones sobre los problemas más complicados.

b. Enfrentar los problemas del “yo”

Resolver los problemas relacionados con el “yo” es un factor que debe tener alta prioridad entre los líderes, ya que es un elemento que está presente en todos los empleados de ambas organizaciones, en cuanto a su preocupación sobre qué pasará con ellos luego de la F&A. Algunos problemas típicos del “yo” incluyen:

- ¿Tendré yo un trabajo?
- ¿Cambiarán mi sueldo y beneficios?
- ¿Qué pasará con mi plan de ahorros y retiro?
- ¿A quién reportaré yo?
- ¿Tendré yo que moverme?
- ¿Cómo será trabajar para “ellos”?

Las consecuencias de este ambiente de incertidumbre pueden implicar pérdida de foco y atención en el negocio, falta de productividad y pérdida de talento clave con el que se contaba para mantener la estabilidad de la empresa. Los líderes deben tomar en cuenta estas preguntas y planear sus respuestas para cada empleado, manteniendo presente que mientras más largo tome este proceso de integración, menor será la productividad y mayor el retraso en alcanzar las metas relacionadas con el valor de la F&A.

c. Identificar factores de riesgo de la integración

Los riesgos deben comenzar a listarse desde las primeras etapas de la planificación de la integración. Estos riesgos están relacionados con los inversionistas, analistas y/o stakeholders relacionados con el proceso de F&A de ambas compañías. De igual forma, se debe tener muy claro el posicionamiento pre-trato, clarificando las razones de por qué la negociación ha comenzado e identificación temprana de potenciales sinergias. Algunos riesgos incluyen:

- **Competencia:** Si el mercado entre ambas compañías es altamente competitivo, estos competidores podrían reaccionar rápidamente y tomar ventaja del mercado durante el proceso de integración de las empresas.
- **Proximidad:** Si las organizaciones envueltas están ubicadas en diferentes regiones, es importante identificar las diferencias legales, culturales y de lenguaje
- **Dominancia relativa:** Comúnmente experimentado en la “fusión de iguales”, alguna compañía no es del todo honesta y pretende dominar la compañía integrada.
- **Capacidad de F&A:** Referente a la experiencia de la organización para llevar a cabo el proceso de integración, y así disminuir el riesgo.

d. Evitar los pecados mortales de las F&A

En este segmento, el autor menciona los errores más peligrosos que los líderes deben evitar para lograr la integración de cultura de la nueva organización:

- Pobre investigación inicial, incluyendo análisis del capital humano y financiero. El primero ocasionará costos anticipados de integración, mientras el segundo implicará dinero desperdiciado en la mesa.
- Retrasar el inicio de la integración, arrastrando el final. La productividad y las sinergias pronosticadas se verán impactadas negativamente si el proceso de integración dura más de lo debido y los problemas son dejados a un lado.

- Permitir iniciativas divergentes. Las iniciativas deben ser llevadas a cabo para lograr que todas las personas crucen la línea juntos. Permitiendo diferentes direcciones durante la integración causará retrasos en el cronograma planteado.
- Tardar demasiado tiempo en resolver los problemas del “yo”. La duración y la magnitud del impacto causado por la caída de productividad mientras los empleados buscan respuestas a sus preguntas personales pueden controlarse si los líderes asignan prioridad a este tema.
- Comunicación insuficiente. Durante una F&A, se incrementa el deseo de la gente de conocer más. Si no existe comunicación adecuada, dará pie a rumores que posteriormente afectarán sobre la productividad.
- No colocar a nadie a cargo. El líder cultural asignado debe ser una persona que inspire respeto y tenga la autoridad para tomar decisiones.
- Ignorar disciplinas de Gerencia de Proyectos. La Gerencia de Proyectos es la única manera de garantizar que el líder pueda planear, monitorear y medir el progreso para alcanzar los objetivos.

e. Aprender de las mejores prácticas de F&A

En esta última sección, el autor menciona 10 factores claves para el éxito de una F&A, que permitirán que el proceso de integración alcanzar sus objetivos iniciales:

- 1 Realizar un análisis previo profundo, tanto del capital financiero como el humano. Lo que suceda en este paso facilitará o complicará las actividades post-negociación.
- 2 Formular la visión del grado de integración. El grado indicará la complejidad y los riesgos asociados.
- 3 Incrementar la velocidad en la toma de decisiones. La precisión no es el objetivo en este punto.
- 4 Alinear con la alta gerencia. Es obligatorio tener compromiso y apoyo visible.
- 5 Definir claramente la estrategia. Todo el que debe saber, sabe.
- 6 Asignar a un líder de integración, que sea capaz y respetado. Este no es el momento de ganar méritos, sino de usarlos.

- 7 Establecer un equipo de F&A dedicado y capaz. Todos los miembros del equipo deben ser responsables y enfocados.
- 8 Establecer objetivos y metas medibles. Se deben proponer entregables claros y alcanzables.
- 9 Maximizar comunicación. Es indispensable mantener una comunicación abierta y franca en ambos sentidos.
- 10 Utilizar las mejores prácticas. Emplear lo mejor que esté disponible

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En la presente investigación se obtuvo suficiente información y material de análisis relevante para contestar la interrogante planteada en el problema de investigación, habiendo así cubierto cabalmente los objetivos del estudio.

De los análisis realizados se puede concluir que la cultura organizacional juega un papel crítico en el éxito o fracaso de una F&A entre empresas, pues las diferencias culturales entre compañías, desde el modo de vestir hasta la manera de realizar su trabajo, tienen incidencia directa en la motivación y desempeño de los empleados, y por lo tanto, impacto directo en los resultados generales de la empresa.

Con respecto a los aspectos más relevantes relacionados con el éxito y fracaso del cambio de la cultura organizacional en la integración de empresas, se identificaron: la motivación de la gente como fuerza propulsora de cambios; el lenguaje corporativo, tanto físico (vestimenta, estilo de oficinas, etc.) como gerencial (expresiones, gestos, etc.); los procedimientos, rutinas y hábitos de cada empresa; y el aspecto más importante, los principios y valores por los que se rigen las diferentes compañías. Adicionalmente, es importante aclarar que un cambio exitoso de cultura requiere un proceso integrado que envuelve no sólo los elementos culturales, sino de igual forma, el involucramiento apropiado de liderazgo, comunicación, reconocimiento (de los empleados), prácticas y cambios culturales (Reschke, 2000).

Luego de analizar la documentación obtenida, se puede concluir que las F&A representan una decisión estratégica retadora y riesgosa, y debe ser evaluada fuertemente de manera interna antes de tomar la decisión final de llevarla a cabo, en vista de los bajos números de desempeño en alcanzar los objetivos propuestos inicialmente. Inclusive, el éxito no es garantizado en proyectos con fuerte planificación, preparación y enfoque. Sin embargo, la aplicación de mejores prácticas debería aumentar las probabilidades de éxito y ayudar a evitar grandes fallos (Ross, 2005). Sin embargo, el proceso de integración

cultural relacionado con una F&A es un proceso continuo que no tiene fin y que siempre estará aprendiendo de sí misma.

De los documentos analizados se destaca el éxito de la empresa *Sony-Ericsson*, debido a que realizó una reestructura cultural total como parte de sus actividades de integración, logrando así la participación activa de ambas partes, generando sentido de pertenencia, propiedad y orgullo en la gente, evidenciado posteriormente en una adopción continua y prolongada de la cultura organizacional definida durante el trato.

En base a la información recopilada y analizada se logró crear una propuesta de modelo alineado a las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyecto que propone el PMI, y orientado a la gestión del cambio de la cultura organizacional durante el proceso de F&A, constituido prácticamente por tres grandes bloques de procesos o elementos que describen el proceso de integración cultural: 1) Definición de la nueva cultura organizacional y entendimiento de la actual, para identificar las brechas que se deben solucionar; 2) Comunicación, implementación y seguimiento del cambio de cultura propuesto; y 3) Liderazgo comprometido y dedicado desde la alta gerencia y aplicado en todas las fases del proceso.

Por último, la cultura representa el alma de una organización, y por eso varía tanto de empresa en empresa, por lo que el reto para los líderes y los gerentes de proyecto está en identificar sinergias y elementos comunes, enfocarse en ellos para desarrollarlos y usarlos para llegar a los otros componentes que implican mayores intervenciones para hacerlos trabajar en conjunto. Como mencionó Susan Ivey, CEO de *American Reynolds*[®], una compañía tabacalera, al dirigirse a sus empleados en una reunión, “Señoras y señores, nuestra visión es una de Ganar...ganar en el mercado, ganar como individuos, ganar como equipo y ganar como compañía. Qué crea a un ganador? Para nosotros, es la cultura de la compañía – la manera cómo pensamos...la manera en la que actuamos...y la manera en la que actuamos como organización” (Denison, 2007, p.1)

2. Recomendaciones

Se invita a la alta directiva y líderes de área a reflexionar sobre los resultados obtenidos de esta investigación, a fin de evaluar los procedimientos realizados y determinar si el avance de la integración de empresas a este momento ha sido el adecuado o el óptimo.

El modelo presentado como propuesta final de este TEG fue basado y limitado en su alcance para abarcar empresas que operan en Venezuela. Sin embargo, sería oportuno considerar la aplicación de este modelo en otras empresas multinacionales o internacionales.

Se sugiere a los Gerentes de Proyecto que recopilen las lecciones aprendidas de sus experiencias con otros proyectos de integración de empresas, de manera que dicha documentación pueda irse adjuntando o incorporando al modelo propuesto, con la intención de que sea un documento vivo en el tiempo, y se mantenga actualizado por las últimas prácticas disponibles, así como comentarios y reflexiones al respecto.

Se recomienda a la empresa generar la documentación correspondiente a la identificación de su cultura organizacional actual, de manera que: 1) se cuente con ese documento, ya preparado, para el momento en que el proceso de integración lo amerite y así ahorrar tiempo; y 2) llevar a cabo un estudio de la cultura organizacional: actual vs la ideal que debería tener, sin necesidad de atravesar un proceso de F&A. Es decir, no es necesario esperar a experimentar un proceso de F&A para poder realizar esta discusión y comparación de culturas, ya que esto podría establecerse como una revisión formal, a realizar corporativamente, cada 6 meses o un año, o tal vez en períodos más cortos para empresas pequeñas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cartwright, S., Cooper, C. (1993). *The role of culture compatibility in successful organisational marriage*. The Academy of Management.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Thomson.
- Deal T. y Kennedy, A. (1985) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books.
- Frendberg, E. (2006). *Creating Corporate Culture - A study of strategies employed to cultivate High Performance Mentality within Sony Ericsson*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Lund University, Lund, Suecia.
- Grässlin, J. (2000). *Jürgen Schrempp and the Making of an Auto Dynasty*. New York: McGraw-Hill.
- Harwood, I.A. (2006). Confidentiality constraints within mergers and acquisitions: gaining insights through a 'bubble' metaphor. *British Journal of Management*, 17(4), 347-359.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8va ed). South-Western College Pub.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3º ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. y Otros (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *El proyecto de Investigación* (2da ed.). Caracas: Sypal
- King, DR, Dalton, DR, Daily, CM, Covin, JG. (2004). *Meta-analyses of Post-acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators*. Strategic Management Journal.
- King, DR, Slotegraaf, R, Kesner, I. (2008). *Performance implications of firm resource interactions in the acquisition of R&D-intensive firms*, *Organization Science*.
- Lees, S. *Global acquisitions strategic integration and the human factor*, Basingstoke: Palgrave, 2003.
- Makhlouk H., Shevchuk O. (2008). *The importance and the influence of the corporate culture in a merger and acquisition context*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado, Baltic Business School, University of Kalmar, Kalmar, Suecia.
- Pascale, R. (1991). *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Touchstone Books.

Peters, T., Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference*. New York: Random House.

Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

Reporte Annual (2001). *Cloetta Fazer Annual Report 2000*. Estocolmo: Publicación interna a Cloetta Fazer.

Reschke, W., Aldag, R. (2000). *The business case for culture change - Center for organization effectiveness*. Madison: Center for Organization Effectiveness.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (8va ed.). México, D.F.: Prentice Hall.

Sabino, C. (1999). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires.

Schreder, M., and Self, D. R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organisational culture perspective. *Management Decision*, 41.

Sudarsanam, S. (2003). *Creating Value from Mergers and Acquisitions: the Challenges*. London: Pearson Education.

Tamayo y Tamayo, M. (1998) *Metodología Formal de la investigación científica*. México: Ed. Limusa.

Weber, R., Camerer, C. (2003, Abril). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49 (4), pp 400-415.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Andrews, S. *Business Aspiration Keys To Successful Mergers.*(2002). AspireNow. Recuperado en Noviembre 4, 2008 de http://www.aspirenow.com/leader_0302_successful_mergers.htm
- Business Expectator. (2004). *Three years after the marriage - what makes a successful merger?* Australia: LexisNexis. Recuperado en Octubre 3, 2008 en <http://www.businessspectator.com.au/bs.nsf/Article/Three-years-after-the-marriage---what-makes-a-succ-JC4AG?OpenDocument&src=is>
- Caballero, E. *Las nueve áreas del conocimiento de la gerencia de proyectos.* (2008). GestioPolis.com. Recuperado en Noviembre 4, 2008 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/9agerpy.htm>
- Denison (2007). Reynolds American: A (Rare) Merger Success Story. *Case Study*, 2(2). Recuperado en Noviembre 4, 2008 de http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/CS_ReynoldsAmerican.pdf
- Gitelson G., Bing J., y Laroche L. (2001). *The Impact of Culture on Mergers & Acquisitions.* Recuperado en Mayo 21, 2008, de <http://www.itapintl.com/mergersandacquisitions.htm>
- Hanna, D. (1999, Abril). What makes a merger successful? *Strategic Finance.* Recuperado en Agosto 26, 2008 de <http://www.allbusiness.com/technology/computer-software/263226-1.html>
- Haarsma, D. (2008, Abril). Mergers. *GIM International*, 22 (4). Recuperado en Octubre 3, 2008 de <http://www.gim-international.com/issues/articles/id1088-Mergers.html>
- ICRM: Center for Management Research. *HP's Compaq Acquisition.* (2005). Recuperado en Octubre 25, 2008 de <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business%20Strategy3/BSTA022.htm>
- Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (MANDA), M&A. *Top Mergers & Acquisitions (M&A) Deals.* (2008). Recuperado en Julio 22, 2008, de <http://www.manda-institute.org/en/statistics-top-m&a-deals-transactions.htm>
- Kirtsen, F. *The effect of culture.* Recuperado en Julio 14, 2008 de http://www.changedesigns.co.za/The%20effect_of_culture_on_mergers.htm
- Lenehan, P. *Key ingredients for a successful merger.* (2008). Ridge Hill Consulting, LLC. Recuperado en Julio 29, 2008 de http://www.ridgehillconsulting.com/article_3.html
- López, C. *La Gestión del Cambio.* (2001). Recuperado en Julio 25, 2008 de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/gescam.htm>

Neel, D., Scannel, E. *Can HP and Compaq Get Along?* (2001). InfoWorld. Recuperado en Noviembre 4, 2008 de <http://www.thestandard.com/article/0,1902,28883,00.html>

Penzkofer, A. (2006). *The Procter & Gamble Acquisition of Gillette*. Wayne State University (Department of Economics). Recuperado en Noviembre 3, 2008 de <http://www.grin.com/e-book/67268/the-procter-gamble-acquisition-of-gillette>

Procter & Gamble. Company: *Who We Are: Purpose, Values and Principles*. (2008). Recuperado en Julio 6, 2008, de http://www.pg.com/company/who_we_are/ppv.jhtml

Reibstein, D. (Knowledge @ Wharton). *Boy Meets Girl: Gillette and P&G Hook up Their Brands*. (2005). Recuperado en Noviembre 4, 2008 de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1135>

Ross, D. *Culture Management in Mergers & Acquisitions - A focus on culture and people is critical to make integration strategies work*. (2005). Recuperado en Agosto 26, 2008 en <http://www.squarepegint.com/events/index.php>

Ross, D. (2006, Mayo). M&A deals: Getting the people factor right. *GB Magazine*. Recuperado en Noviembre 3, 2008 de <http://www.growingbusiness.co.uk/06959143452438661730/manda-deals-getting-the-people-factor-right.html>

Taylor, C. *Building the business case for culture change*. (2005). Recuperado en Octubre, 5 de 2008 de <http://www.humanresourcesmagazine.com.au/articles/1B/0C02EB1B.asp?Type=60&Category=1256>

TriviumSoft. *Managing successful mergers and acquisitions*. (2008). Recuperado en Mayo 21, 2008, de <http://www.umap.com/triviumsoft/1.4.htm>

Uchitelle, L. *ECONOMIC VIEW; As Mergers Get Bigger, So Does The Danger*. (2000). Recuperado en Junio 14, 2008, de <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9D02E7D91E3EF930A25751C0A9669C8B63>

Wharton (Knowledge @ Wharton). *Corporate Culture Can Break (or Make) a Merger*. (2001). Recuperado en Septiembre 27, 2008 de <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=429>

ANEXOS

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL COLEGIO DE INGENIEROS DE VENEZUELA

Se considera contrario a la ética e incompatible con el digno ejercicio de la profesión, para un miembro del Colegio de Ingenieros de Venezuela:

Primero (virtudes)

Actuar en cualquier forma que tienda a menoscabar el honor, la responsabilidad y aquellas virtudes de honestidad, integridad y veracidad que deben servir de base a un ejercicio cabal de la profesión.

Segundo (ilegalidad)

Violar o permitir que se violen las leyes, ordenanzas y reglamentaciones relacionadas con el cabal ejercicio profesional.

Tercero (conocimiento)

Descuidar, el mantenimiento y mejora de sus conocimientos técnicos, desmereciendo así la confianza que al ejercicio profesional concede la sociedad.

Cuarto (seriedad)

Ofrecerse para el desempeño de especialidades y funciones para las cuales no tengan capacidad, preparación y experiencia razonables.

Quinto (dispensa)

Dispensar, por amistad, conveniencia o coacción, el cumplimiento de disposiciones obligatorias, cuando la misión de su cargo sea de hacerlas respetar y cumplir.

Sexto (remuneración)

Ofrecer, solicitar o prestar servicios profesionales por remuneraciones inferiores a las establecidas como mínimas, por el Colegio de Ingenieros de Venezuela.

Séptimo (proyectos)

Elaborar proyectos o preparar informes, con negligencia o ligereza manifiestas, o con criterio indebidamente optimista.

Octavo (firma)

Firmar inconsultamente planos elaborados por otros y hacerse responsable de proyectos o trabajos que no están bajo su inmediata dirección, revisión o supervisión.

Noveno (obras)

Encargarse de obras, sin que se hayan efectuado todos los estudios técnicos indispensables para su correcta ejecución, o cuando para la realización de las mismas se hayan señalado plazos incompatibles con la buena práctica profesional.

Décimo (licitaciones)

Concurrir deliberadamente o invitar, a licitaciones de Estudio y/o proyectos de obras.

Décimo Primero (influencia)

Ofrecer, dar o recibir comisiones o remuneraciones indebidas y, solicitar influencias o usar de ellas para la obtención u otorgamiento de trabajos profesionales, o para crear situaciones de privilegio en su actuación.

Décimo Segundo (ventajas)

Usar de las ventajas inherentes a un cargo remunerado para competir con la práctica independiente de otros profesionales.

Décimo Tercero (reputación)

Atentar contra la reputación o los legítimos intereses de otros profesionales, o intentar atribuir injustificadamente la comisión de errores profesionales a otros colegas.

Décimo Cuarto (intereses)

Adquirir intereses que, directa o indirectamente colidan con los de la empresa o cliente que emplea sus servicios o encargarse sin conocimiento de los interesados de trabajos en los cuales existan intereses antagónicos.

Décimo Quinto (justicia)

Contravenir deliberadamente a los principios de justicia y lealtad en sus relaciones con clientes, personal subalterno y obreros, de manera especial, con relación a estos últimos, en lo referente al mantenimiento de condiciones equitativas de trabajo y a su justa participación en las ganancias.

Décimo Sexto (el ambiente)

Intervenir directa o indirectamente en la destrucción de los recursos naturales u omitir la acción correspondiente para evitar la producción de hechos que contribuyan al deterioro ambiental.

Décimo Séptimo (extranjeros)

Actuar en cualquier forma que permita o facilite la contratación con profesionales o empresas extranjeras, de estudios o proyectos, construcción, inspección y supervisión de obras, cuando a juicio del Colegio de Ingenieros de Venezuela, exista en Venezuela la capacidad para realizarlos.

Décimo Octavo (extranjeros)

Utilizar estudios, proyectos, planos, informes u otros documentos, que no sean el dominio público, sin la autorización de sus autores y/o propietarios.

Décimo Noveno (secreto)

Revelar datos reservados de índole técnico, financiero o profesionales, así como divulgar sin la debida autorización, procedimientos, procesos o características de equipos protegidos por patentes o contratos que establezcan las obligaciones de guardas de

secreto profesional. Así como utilizar programas, discos, cintas u otros medios de información, que no sean de dominio público, sin la debida autorización de sus autores y/o propietarios, o utilizar sin autorización códigos de acceso de otras personas, en provecho propio.

Vigésimo (experimentación y servicios no necesarios)

Someter a su cliente a su empleador a la aplicación de materiales o métodos en experimentación, sin su previo y total conocimiento y aprobación o recomendarle servicios no necesarios.

Vigésimo Primero (publicidad)

Hacer o permitir cualquier publicidad no institucional, dirigida a atraer al público hacia la acción profesional, personal o participar en programas de televisión, radio y otros medios de carácter divulgativo profesional, o que en cualquier forma, atenten contra la dignidad y seriedad de la profesión. Así como, valerse de su posición para proferir declaraciones en los medios o hacer propaganda de materiales, equipos y tecnologías.

Vigésimo Segundo (actuación gremial)

Incumplir con lo dispuesto en las “Normas de Actuación Gremial del CIV”.

CODIGO DE ETICA - PMI

Project Management Institute Code of Ethics and Professional Conduct

CHAPTER 1. VISION AND APPLICABILITY

1.1 Vision and Purpose

As practitioners of project management, we are committed to doing what is right and honorable. We set high standards for ourselves and we aspire to meet these standards in all aspects of our lives—at work, at home, and in service to our profession.

This Code of Ethics and Professional Conduct describes the expectations that we have of ourselves and our fellow practitioners in the global project management community. It articulates the ideals to which we aspire as well as the behaviors that are mandatory in our professional and volunteer roles.

The purpose of this Code is to instill confidence in the project management profession and to help an individual become a better practitioner. We do this by establishing a profession-wide understanding of appropriate behavior. We believe that the credibility and reputation of the project management profession is shaped by the collective conduct of individual practitioners.

We believe that we can advance our profession, both individually and collectively, by embracing this Code of Ethics and Professional Conduct. We also believe that this Code will assist us in making wise decisions, particularly when faced with difficult situations where we may be asked to compromise our integrity or our values.

Our hope that this Code of Ethics and Professional Conduct will serve as a catalyst for others to study, deliberate, and write about ethics and values. Further, we hope that this Code will ultimately be used to build upon and evolve our profession.

1.2 Persons to Whom the Code Applies

The Code of Ethics and Professional Conduct applies to:

1.2.1 All PMI members

1.2.2 Individuals who are not members of PMI but meet one or more of the following criteria:

- .1 Non-members who hold a PMI certification
- .2 Non-members who apply to commence a PMI certification process
- .3 Non-members who serve PMI in a volunteer capacity.

Comment: *Those holding a Project Management Institute (PMI®) credential (whether members or not) were previously held accountable to the Project Management Professional (PMP®) or Certified Associate in Project Management (CAPM®) Code of Professional Conduct and continue to be held accountable to the PMI Code of Ethics and Professional Conduct. In the past, PMI also had separate ethics standards for members and for credentialed individuals. Stakeholders who contributed input to develop this Code concluded that having multiple codes was*

undesirable and that everyone should be held to one high standard. Therefore, this Code is applicable to both PMI members and individuals who have applied for or received a credential from PMI, regardless of their membership in PMI.

1.3 Structure of the Code

The Code of Ethics and Professional Conduct is divided into sections that contain standards of conduct which are aligned with the four values that were identified as most important to the project management community. Some sections of this Code include comments. Comments are not mandatory parts of the Code, but provide examples and other clarification. Finally, a glossary can be found at the end of the standard. The glossary defines words and phrases used in the Code. For convenience, those terms defined in the glossary are underlined in the text of the Code.

1.4 Values that Support this Code

Practitioners from the global project management community were asked to identify the values that formed the basis of their decision making and guided their actions. The values that the global project management community defined as most important were: responsibility, respect, fairness, and honesty. This Code affirms these four values as its foundation.

1.5 Aspirational and Mandatory Conduct

Each section of the Code of Ethics and Professional Conduct includes both aspirational standards and mandatory standards. The aspirational standards describe the conduct that we strive to uphold as practitioners. Although adherence to the aspirational standards is not easily measured, conducting ourselves in accordance with these is an expectation that we have of ourselves as professionals—it is not optional.

The mandatory standards establish firm requirements, and in some cases, limit or prohibit practitioner behavior. Practitioners who do not conduct themselves in accordance with these standards will be subject to disciplinary procedures before PMI's Ethics Review Committee.

Comment: *The conduct covered under the aspirational standards and conduct covered under the mandatory standards are not mutually exclusive; that is, one specific act or omission could violate both aspirational and mandatory standards.*

CHAPTER 2. RESPONSIBILITY

2.1 Description of Responsibility

Responsibility is our duty to take ownership for the decisions we make or fail to make, the actions we take or fail to take, and the consequences that result.

2.2 Responsibility: Aspirational Standards

As practitioners in the global project management community:

- 2.2.1 We make decisions and take actions based on the best interests of society, public safety, and the environment.

2.2.2 We accept only those assignments that are consistent with our background, experience, skills, and qualifications.

Comment: *Where developmental or stretch assignments are being considered, we ensure that key stakeholders receive timely and complete information regarding the gaps in our qualifications so that they may make informed decisions regarding our suitability for a particular assignment.*

In the case of a contracting arrangement, we only bid on work that our organization is qualified to perform and we assign only qualified individuals to perform the work.

2.2.3 We fulfill the commitments that we undertake – we do what we say we will do.

2.2.4 When we make errors or omissions, we take ownership and make corrections promptly. When we discover errors or omissions caused by others, we communicate them to the appropriate body as soon they are discovered. We accept accountability for any issues resulting from our errors or omissions and any resulting consequences.

2.2.5 We protect proprietary or confidential information that has been entrusted to us.

2.2.6 We uphold this Code and hold each other accountable to it.

2.3 Responsibility: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

Regulations and Legal Requirements

2.3.1 We inform ourselves and uphold the policies, rules, regulations and laws that govern our work, professional, and volunteer activities.

2.3.2 We report unethical or illegal conduct to appropriate management and, if necessary, to those affected by the conduct.

Comment: *These provisions have several implications. Specifically, we do not engage in any illegal behavior, including but not limited to: theft, fraud, corruption, embezzlement, or bribery. Further, we do not take or abuse the property of others, including intellectual property, nor do we engage in slander or libel. In focus groups conducted with practitioners around the globe, these types of illegal behaviors were mentioned as being problematic.*

As practitioners and representatives of our profession, we do not condone or assist others in engaging in illegal behavior. We report any illegal or unethical conduct. Reporting is not easy and we recognize that it may have negative consequences. Since recent corporate scandals, many organizations have adopted policies to protect employees who reveal the truth about illegal or unethical activities. Some governments have also adopted legislation to protect employees who come forward with the truth.

Ethics Complaints

2.3.3 We bring violations of this Code to the attention of the appropriate body for resolution.

2.3.4 We only file ethics complaints when they are substantiated by facts.

Comment: *These provisions have several implications. We cooperate with PMI concerning ethics violations and the collection of related information whether we are a complainant or a respondent. We also abstain from accusing others of ethical misconduct when we do not have all the facts. Further, we pursue disciplinary action against individuals who knowingly make false allegations against others.*

2.3.5 We pursue disciplinary action against an individual who retaliates against a person raising ethics concerns.

CHAPTER 3. RESPECT

3.1 Description of Respect

Respect is our duty to show a high regard for ourselves, others, and the resources entrusted to us. Resources entrusted to us may include people, money, reputation, the safety of others, and natural or environmental resources.

An environment of respect engenders trust, confidence, and performance excellence by fostering mutual cooperation — an environment where diverse perspectives and views are encouraged and valued.

3.2 Respect: Aspirational Standards

As practitioners in the global project management community:

3.2.1 We inform ourselves about the norms and customs of others and avoid engaging in behaviors they might consider disrespectful.

3.2.2 We listen to others' points of view, seeking to understand them.

3.2.3 We approach directly those persons with whom we have a conflict or disagreement.

3.2.4 We conduct ourselves in a professional manner, even when it is not reciprocated.

Comment: *An implication of these provisions is that we avoid engaging in gossip and avoid making negative remarks to undermine another person's reputation. We also have a duty under this Code to confront others who engage in these types of behaviors.*

3.3 Respect: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

3.3.1 We negotiate in good faith.

3.3.2 We do not exercise the power of our expertise or position to influence the decisions or actions of others in order to benefit personally at their expense.

3.3.3 We do not act in an abusive manner toward others.

3.3.4 We respect the property rights of others.

CHAPTER 4. FAIRNESS

4.1 Description of Fairness

Fairness is our duty to make decisions and act impartially and objectively. Our conduct must be free from competing self interest, prejudice, and favoritism.

4.2 Fairness: Aspirational Standards

As practitioners in the global project management community:

4.2.1 We demonstrate transparency in our decision-making process.

4.2.2 We constantly reexamine our impartiality and objectivity, taking corrective action as appropriate.

Comment: *Research with practitioners indicated that the subject of conflicts of interest is one of the most challenging faced by our profession. One of the biggest problems practitioners report is not recognizing when we have conflicted loyalties and recognizing when we are inadvertently placing ourselves or others in a conflict-of-interest situation. We as practitioners must proactively search for potential conflicts and help each other by highlighting each other's potential conflicts of interest and insisting that they be resolved.*

4.2.3 We provide equal access to information to those who are authorized to have that information.

4.2.4 We make opportunities equally available to qualified candidates.

Comment: *An implication of these provisions is, in the case of a contracting arrangement, we provide equal access to information during the bidding process.*

4.3 Fairness: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

Conflict of Interest Situations

4.3.1 We proactively and fully disclose any real or potential conflicts of interest to the appropriate stakeholders.

4.3.2 When we realize that we have a real or potential conflict of interest, we refrain from engaging in the decision-making process or otherwise attempting to

influence outcomes, unless or until: we have made full disclosure to the affected stakeholders; we have an approved mitigation plan; and we have obtained the consent of the stakeholders to proceed.

Comment: *A conflict of interest occurs when we are in a position to influence decisions or other outcomes on behalf of one party when such decisions or outcomes could affect one or more other parties with which we have competing loyalties. For example, when we are acting as an employee, we have a duty of loyalty to our employer. When we are acting as a PMI volunteer, we have a duty of loyalty to the Project Management Institute. We must recognize these divergent interests and refrain from influencing decisions when we have a conflict of interest.*

Further, even if we believe that we can set aside our divided loyalties and make decisions impartially, we treat the appearance of a conflict of interest as a conflict of interest and follow the provisions described in the Code.

Favoritism and Discrimination

4.3.3 We do not hire or fire, reward or punish, or award or deny contracts based on personal considerations, including but not limited to, favoritism, nepotism, or bribery.

4.3.4 We do not discriminate against others based on, but not limited to, gender, race, age, religion, disability, nationality, or sexual orientation.

4.3.5 We apply the rules of the organization (employer, Project Management Institute, or other group) without favoritism or prejudice.

CHAPTER 5. HONESTY

5.1 Description of Honesty

Honesty is our duty to understand the truth and act in a truthful manner both in our communications and in our conduct.

5.2 Honesty: Aspirational Standards

As practitioners in the global project management community:

5.2.1 We earnestly seek to understand the truth.

5.2.2 We are truthful in our communications and in our conduct.

5.2.3 We provide accurate information in a timely manner.

Comment: *An implication of these provisions is that we take appropriate steps to ensure that the information we are basing our decisions upon or providing to others is accurate, reliable, and timely.*

This includes having the courage to share bad news even when it may be poorly received. Also, when outcomes are negative, we avoid burying information or shifting blame to others. When outcomes are positive, we avoid taking credit for the

achievements of others. These provisions reinforce our commitment to be both honest and responsible.

5.2.4 We make commitments and promises, implied or explicit, in good faith.

5.2.5 We strive to create an environment in which others feel safe to tell the truth.

5.3 Honesty: Mandatory Standards

As practitioners in the global project management community, we require the following of ourselves and our fellow practitioners:

5.3.1 We do not engage in or condone behavior that is designed to deceive others, including but not limited to, making misleading or false statements, stating half-truths, providing information out of context or withholding information that, if known, would render our statements as misleading or incomplete.

5.3.2 We do not engage in dishonest behavior with the intention of personal gain or at the expense of another.

Comment: *The aspirational standards exhort us to be truthful. Half-truths and non-disclosures intended to mislead stakeholders are as unprofessional as affirmatively making misrepresentations. We develop credibility by providing complete and accurate information.*

APPENDIX A

A.1 History of this Standard

PMI's vision of project management as an independent profession drove our early work in ethics. In 1981, the PMI Board of Directors formed an Ethics, Standards and Accreditation Group. One task required the group to deliberate on the need for a code of ethics for the profession. The team's report contained the first documented PMI discussion of ethics for the project management profession. This report was submitted to the PMI Board of Directors in August 1982 and published as a supplement to the August 1983 *Project Management Quarterly*.

In the late 1980's, this standard evolved to become the Ethics Standard for the Project Management Professional [PMP[®]]. In 1997, the PMI Board determined the need for a member code of ethics. The PMI Board formed the Ethics Policy Documentation Committee to draft and publish an ethics standard for PMI's membership. The Board approved the new Member Code of Ethics in October 1998. This was followed by Board approval of the Member Case Procedures in January 1999, which provided a process for the submission of an ethics complaint and a determination as to whether a violation had occurred.

Since the 1998 Code was adopted, many dramatic changes have occurred within PMI and the business world. PMI membership has grown significantly. A great deal of growth has also occurred in regions outside North America. In the business world, ethics scandals have caused the downfall of global corporations and non-profits, causing public outrage and sparking increased government regulations. Globalization has brought economies closer together but has caused a realization that our practice of ethics may differ from

culture to culture. The rapid, continuing pace of technological change has provided new opportunities, but has also introduced new challenges, including new ethical dilemmas. For these reasons, in 2003 the PMI Board of Directors called for the reexamination of our codes of ethics. In 2004, the PMI Board commissioned the Ethics Standards Review Committee [ESRC] to review the codes of ethics and develop a process for revising the codes. The ESRC developed processes that would encourage active participation by the global project management community. In 2005, the PMI Board approved the processes for revising the code, agreeing that global participation by the project management community was paramount. In 2005, the Board also commissioned the Ethics Standards Development Committee to carry out the Board-approved process and deliver the revised code by the end of 2006. This Code of Ethics and Professional Development was approved by the PMI Board of Directors in October 2006.

A.2 Process Used to Create This Standard

The first step by the Ethics Standards Development Committee [ESDC] in the development of this Code was to understand the ethical issues facing the project management community and to understand the values and viewpoints of practitioners from all regions of the globe. This was accomplished by a variety of mechanisms including focus group discussions and two internet surveys involving practitioners, members, volunteers, and people holding a PMI certification. Additionally, the team analyzed the ethics codes of 24 non-profit associations from various regions of the world, researched best practices in the development of ethics standards, and explored the ethics-related tenets of PMI's strategic plan.

This extensive research conducted by the ESDC provided the backdrop for developing the exposure draft of the PMI Code of Ethics and Professional Conduct. The exposure draft was circulated to the global project management community for comment. The rigorous, standards development processes established by the American National Standards Institute were followed during the development of the Code because these processes were used for PMI technical standard development projects and were deemed to represent the best practices for obtaining and adjudicating stakeholder feedback to the exposure draft.

The result of this effort is a Code of Ethics and Professional Conduct that not only describes the ethical values to which the global project management community aspires, but also addresses the specific conduct that is mandatory for every individual bound by this Code. Violations of the PMI Code of Ethics and Professional Conduct may result in sanctions by PMI under the ethics Case Procedures.

The ESDC learned that as practitioners of project management, our community takes its commitment to ethics very seriously and we hold ourselves and our peers in the global project management community accountable to conduct ourselves in accordance with the provisions of this Code.

APPENDIX B

B.1 Glossary

Abusive Manner. Conduct that results in physical harm or creates intense feelings of fear, humiliation, manipulation, or exploitation in another person.

Conflict of Interest. A situation that arises when a practitioner of project management is faced with making a decision or doing some act that will benefit the practitioner or another person or organization to which the practitioner owes a duty of loyalty and at the same time will harm another person or organization to which the practitioner owes a similar duty of loyalty. The only way practitioners can resolve conflicting duties is to disclose the conflict to those affected and allow them to make the decision about how the practitioner should proceed.

Duty of Loyalty. A person's responsibility, legal or moral, to promote the best interest of an organization or other person with whom they are affiliated.

Project Management Institute [PMI]. The totality of the Project Management Institute, including its committees, groups, and chartered components such as chapters, colleges, and specific interest groups.

PMI Member. A person who has joined the Project Management Institute as a member.

PMI-Sponsored Activities. Activities that include, but are not limited to, participation on a PMI Member Advisory Group, PMI standard development team, or another PMI working group or committee. This also includes activities engaged in under the auspices of a chartered PMI component organization—whether it is in a leadership role in the component or another type of component educational activity or event.

Practitioner. A person engaged in an activity that contributes to the management of a project, portfolio, or program, as part of the project management profession.

PMI Volunteer. A person who participates in PMI-sponsored activities, whether a member of the Project Management Institute or not.