

DIRECCIÓN DEL CONFLICTO CULTURAL EN FUSIONES Y ADQUISICIONES*

Castro Casal, C.

Universidad de Santiago de Compostela

RESUMEN

Uno de los problemas de mayor importancia en la fase de implantación de las fusiones y adquisiciones se deriva de las diferencias culturales entre las empresas implicadas. Las tensiones y conflictos culturales entre las organizaciones que se combinan son, frecuentemente, causa de dificultades relacionadas con la integración. La consideración insuficiente de los factores culturales en la etapa previa a la adquisición y la gestión inadecuada de las diferencias culturales en la etapa posterior a la firma del acuerdo pueden conducir al fracaso de la operación. En este artículo se analiza el riesgo cultural y se exploran las principales investigaciones emprendidas hasta el momento sobre el efecto de las diferencias culturales en los resultados de las fusiones/adquisiciones; se abordan, asimismo, las actuaciones directivas disponibles para emprender el cambio cultural.

PALABRAS CLAVE: Fusión/adquisición, Integración organizativa, Distancia cultural, Proceso de aculturación, Cambio cultural.

ABSTRACT

One of the main problems in mergers and acquisitions arises from cultural differences between merged organizations. Cultural tensions and clashes between the combining firms are frequently the cause of integration related-difficulties. Insufficient consideration of cultural issues in the pre-acquisition period and inadequate management of cultural differences in the post-acquisition period may lead to failure of the operation. In this paper we analyze the cultural risk and we explore research on the effect of cultural differences on post-acquisition performance. We also analyze managerial interventions aimed at creating cultural change.

KEYWORDS: Merger/acquisition, Organizational integration, Cultural distance, Acculturation process, Cultural change.

INTRODUCCIÓN

Las primeras investigaciones en el campo de las fusiones y adquisiciones (F/As) se centraron fundamentalmente en los aspectos estratégicos y financieros. A partir de la década de los ochenta surgió una línea de investigación complementaria, desarrollada por los estudiosos del comportamiento organizativo, con el propósito de analizar la repercusión de las F/As sobre las tensiones individuales y los conflictos originados por las diferencias en filosofías, valores y prácticas de las empresas que se combinan (Sales y Mirvis, 1984).

La integración organizativa puede provocar un conflicto intenso entre las empresas a medida que diferentes estilos de dirección, culturas organizativas, sistemas y otros aspectos de la vida organizativa entran en contacto (Walter, 1985; Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Buono y Bowditch, 1989). La unión de las empresas trastorna sus identidades sociales y genera actitudes negativas hacia los miembros de la otra parte, dificultándose la cooperación entre los empleados.

El proceso de combinar dos empresas puede examinarse, en consecuencia, en términos de asimilación o acomodación de sus culturas empresariales (Sales y Mirvis, 1984; Walter, 1985; Buono y Bowditch, 1989). De forma creciente se ha reconocido que la incompatibilidad

cultural es un obstáculo para el éxito de las F/As (American Bankers Association y Ernst & Whinney, 1985; Weber y Schweiger, 1992; Galpin y Herdon, 2001).

CULTURA ORGANIZATIVA Y RIESGO CULTURAL EN FUSIONES Y ADQUISICIONES

La cultura organizativa ha sido definida como el conjunto de creencias y valores compartidos sobre las prácticas empresariales apropiadas (Schein, 1985).

Uno de los primeros autores en introducir el término "cultura organizativa" en la literatura académica fue Pettigrew (1979) con la publicación del artículo "*On studying organizational cultures*", en el que sugería que la cultura especifica la realidad para los grupos de individuos. Según Pettigrew (1979: 574) "para funcionar en un entorno dado, cualquier persona debe tener un sentido de lo que es la realidad [...] la cultura es el sistema de significados pública y colectivamente aceptado que opera en un grupo dado, en un momento dado". El término cultura organizativa alcanzó una mayor popularidad a partir de la publicación de los libros: "*Corporate cultures*" (Deal y Kennedy, 1982) e "*In search of excellence*" (Peters y Waterman, 1982). Desde entonces, se ha desarrollado una extensa literatura sobre este tópico.

Aunque no existe una definición comúnmente aceptada, la mayor parte refleja la esencia antropológica/sociológica del concepto, refiriéndose a la internalización de un conjunto de valores, sentimientos, actitudes y expectativas que proporciona significado y estabilidad a los miembros de un grupo e influye en su comportamiento.

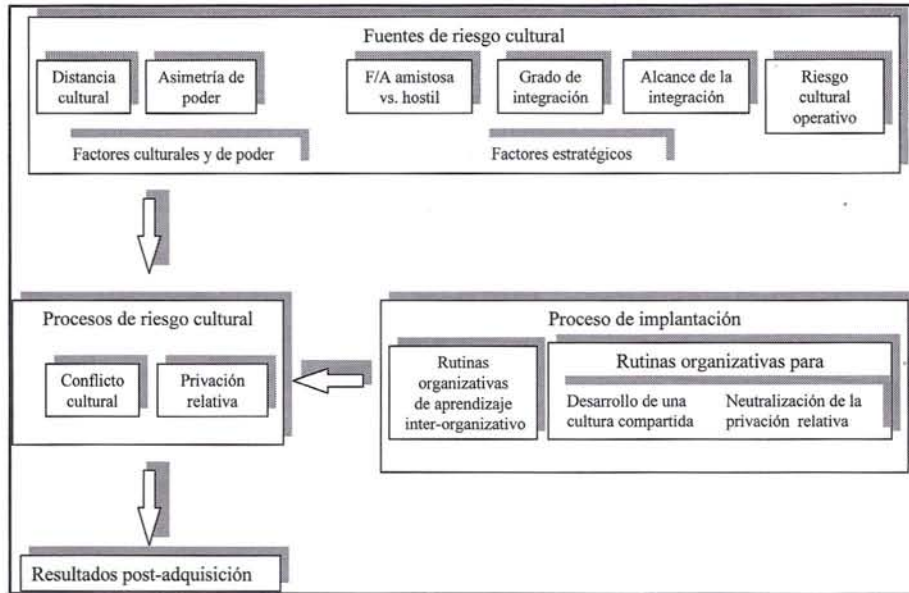
David y Singh (1993: 265) han introducido el concepto de riesgo cultural de una adquisición para indicar "los procesos complementarios (conflicto cultural y privación relativa) que constituyen determinantes importantes tanto de la conveniencia de comprometerse en una adquisición como de la estrategia post-adquisición que puede adoptar una empresa" y han elaborado un modelo para analizar el riesgo cultural que conjuga las consideraciones estratégicas con el análisis de los factores culturales y de poder (figura 1). La dirección de tales factores es una tarea primordial si la empresa adquirente desea implantar una estrategia de adquisición coherente.

El riesgo cultural comprende dos elementos: conflicto cultural y privación relativa.

El primero hace referencia a la amenaza que, para la integración, supone la existencia de comprensiones imperfectamente compartidas. Aunque el riesgo de incomprensión cultural puede estar presente en el interior de la organización, aumenta en las relaciones interorganizativas (*joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, etc.).

Por otro lado, la privación relativa (*relative deprivation*) se refiere a la amenaza que suponen los comportamientos disconformes. Cuando un individuo o grupo tiene una expectativa que considera apropiada y ésta no se cumple se habla de privación relativa. Si los miembros de una organización perciben la F/A como una situación de privación con respecto a su grupo de referencia -los miembros de la otra empresa- o a la situación existente en el pasado, incluso el programa mejor orquestado para desarrollar una comprensión compartida entre las dos empresas puede verse seriamente perjudicado.

Figura 1. Riesgo cultural: factores culturales y de poder en relación con los factores estratégicos.



Fuente: adaptado de David y Singh (1993).

Entre los distintos determinantes del riesgo cultural, destacan dos: la distancia cultural y la asimetría de poder.

En general, siempre existe cierta distancia cultural entre las empresas blanco y adquirente (cultura organizativa, nacional o ambas). Sin embargo, la distancia cultural no influye, por sí sola, de forma automática en el riesgo cultural de la integración. Éste varía según distintas contingencias: alcance de la integración, grado de integración y grado de hostilidad. Por ejemplo, aun cuando la distancia cultural sea escasa, si el motivo de la F/A es el logro de sinergias operativas y se produce la integración total de las diversas unidades organizativas, el riesgo cultural será elevado; por el contrario, aunque la distancia cultural sea grande, si el grado de integración es bajo o las unidades continúan operando de forma autónoma, la distancia cultural probablemente no generará conflicto cultural¹.

Por otra parte, todas las organizaciones están estructuradas con una distribución desigual de poder. El diferencial o asimetría de poder siempre supone potencial de desacuerdo, oposición y conflicto. En todas las combinaciones organizativas, incluso en las denominadas fusiones de iguales, existe asimetría de poder. Por ello, es necesario dirigir las dinámicas de poder entre las empresas adquirente y adquirida, con el fin de neutralizar la inequidad percibida y los desequilibrios de poder.

Un factor que afecta al riesgo cultural es el proceso seguido por la empresa adquirente para integrar la empresa adquirida o sus unidades. Algunas empresas no tienen una política cultural definida, otras tratan de reducir la distancia cultural mediante una serie de acciones cuyo objetivo es construir un puente cultural entre ambas empresas, mientras que otras imponen su cultura en la empresa adquirida. Por otra parte, algunas empresas tratan de neutralizar la

privación relativa entre los miembros de las empresas adquirente y adquirida mediante la práctica de la “*meritocracia*”², mientras que otras recurren a soluciones de “equidad” y tratan de cubrir las distintas posiciones con una representación más o menos equivalente de ambas empresas.

La contribución fundamental de David y Singh (1993) es que la distancia cultural inicial puede ser menos importante que los mecanismos utilizados para dirigir la integración. El establecimiento de comunicaciones, el desarrollo de procesos de aprendizaje interorganizativo y la construcción de un discurso cultural común -un conjunto de comprensiones adecuadamente compartido- permiten reducir el riesgo cultural.

DISTANCIA CULTURAL Y RESULTADOS DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

Un estudio realizado por Peat Marwick & Mitchell (Mirvis y Marks, 1992) sobre 22 empresas caracterizadas por programas extensivos de adquisición criticaba a los compradores por no haber considerado si había, o no, suficiente química y compatibilidad entre las empresas para hacer funcionar la combinación. Asimismo, en una encuesta realizada a los primeros ejecutivos de empresas europeas, el factor considerado más importante para el éxito de la adquisición, por delante de los factores estratégicos y financieros, era la habilidad para integrar la nueva empresa (Booz, Allen y Hamilton, 1985). Un elemento crítico para la combinación es la dirección de las diferencias culturales entre las organizaciones (Nahavandi y Malekzadeh, 1988; Weber y Schweiger, 1992).

La relevancia de la cultura es refrendada por la encuesta realizada por Watson Wyatt Worldwide (1998) a 109 altos directivos con experiencia en adquisiciones globales, que identificó la incompatibilidad cultural como la mayor barrera para el éxito de la integración.

Algunos estudios de casos han señalado las consecuencias negativas que se originan cuando las culturas organizativas de las empresas que se combinan divergen.

En el estudio de la adquisición de una empresa manufacturera, Sales y Mirvis (1984) descubrieron que las diferencias existentes entre las empresas en filosofías, valores y prácticas originaron, durante el primer año, evaluaciones negativas de los miembros de la otra empresa, posiciones enfrentadas entre los miembros de las dos entidades, así como un aumento de la ansiedad y del etnocentrismo entre los equipos de dirección. Después de tres años, el grado de enfrentamiento, las actitudes negativas, la ansiedad y el etnocentrismo disminuyeron. Aunque se produjo una mayor tolerancia cultural, seguían existiendo diferencias básicas en filosofías, valores y normas de comportamiento interpersonal. Las diferencias en las prácticas organizativas desaparecieron, dado que la empresa adquirida adoptó las de la adquirente.

Posteriormente, basándose en la misma muestra, Mirvis (1985) examinó los efectos del proceso de negociación post-adquisición. La alta dirección de la empresa adquirente impuso los sistemas de planificación financiera, contabilidad y control en la empresa adquirida. Esto, junto con las diferencias existentes entre las empresas en estrategias, estructuras y culturas, condujo a una “lucha de poder”, puesto que la alta dirección de la empresa adquirida trataba de mantener la autonomía y el control de su empresa.

En otro estudio de una fusión amistosa entre dos bancos de tamaño medio (Buono y Bowditch, 1989), se constató que las diferencias culturales generaron una gran rivalidad entre

los empleados de ambas empresas. Las medidas, tomadas aproximadamente doce meses después de la fusión, indicaron que los empleados cuya cultura fue desplazada se sentían menos satisfechos y comprometidos que aquellos cuya cultura fue retenida por la nueva organización resultado de la fusión. Según la investigación, las dificultades encontradas para que la organización adquirida abandonara su cultura afectaron negativamente al proceso de integración.

Más recientemente, diversas investigaciones con datos muestrales, han analizado la repercusión de las diferencias culturales³ en los resultados financieros de la F/A y en la marcha de recursos humanos clave. En la tabla 1 se recogen las más relevantes.

Datta (1991) examinó el impacto de las diferencias organizativas -estilos directivos y sistemas de evaluación y recompensa- entre los socios de fusión en los resultados de las empresas adquiridas. El estudio evidenció que las diferencias de estilos directivos influyeron negativamente en los resultados de la adquisición, incluso en aquellas adquisiciones caracterizadas por un nivel de integración bajo⁴. Sin embargo, al contrario de la hipótesis planteada, encontró que las diferencias en sistemas de evaluación y recompensa no afectaron a los resultados, ni siquiera en las adquisiciones que fueron estrechamente integradas.

Las diferencias en los sistemas de evaluación y recompensa pueden reconciliarse de forma más fácil y rápida después de la adquisición, mientras que las diferencias en estilos directivos son más difíciles de subsanar. Parece, pues, que la similitud de estilos directivos es un factor importante para alcanzar resultados superiores, independientemente del grado de integración. En la misma línea, Larsson y Finkelstein (1999) confirmaron que la similitud de estilos directivos favorece la realización de la sinergia, al disminuir la resistencia de los empleados a la F/A.

Chatterjee, Lubatkin, Schweiger y Weber (1992) llevaron a cabo una investigación con el objetivo de determinar si el mercado tiene en cuenta la compatibilidad cultural entre las empresas implicadas en una F/A. El estudio corroboró que las diferencias culturales estaban inversamente relacionadas con las ganancias obtenidas por los accionistas de las empresas adquirentes. Este resultado indica que el mercado penaliza las fusiones entre empresas cuyas culturas son consideradas incompatibles, mientras que se muestra más favorable ante aquellas cuyas culturas parecen ser compatibles.

Asimismo, basándose en el supuesto de que una empresa multicultural será más reacia a imponer sus objetivos, estrategias y prácticas administrativas en la empresa adquirida, plantearon que la riqueza de los accionistas se relacionaría directamente con el grado de multiculturalismo del equipo de alta dirección de la empresa adquirente. Los resultados confirmaron que cuanto menor era la tolerancia cultural de la empresa adquirente -cuantos más mecanismos de control estableció sobre las acciones y procesos de decisión de la empresa adquirida- menores fueron los rendimientos anormales asociados con la fusión; es decir, a medida que la tolerancia decreció también lo hizo el valor de mercado.

Weber (1996) analizó el efecto de las diferencias culturales entre las empresas adquirente y adquirida sobre la eficacia del proceso de integración y los resultados financieros de la empresa adquirente. Los resultados evidenciaron únicamente la influencia negativa de las diferencias culturales en la eficacia del proceso de integración. Al dividir la muestra en dos grupos -fusiones bancarias y fusiones de empresas manufactureras- observó que esta relación sólo era

Tabla 1. Principales investigaciones sobre el efecto de la distancia cultural en los resultados de las F/As

Autor	Muestra	Medidas	Hipótesis	Apoyo
Datta (1991)	173 adquisiciones industriales americanas Periodo 1980-84	Estilo directivo: percepción de los directivos de las empresas adquirentes. Adaptación del instrumento de Khandwalla (1977). 17 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=muy similar; 5=muy diferente). Sistema de evaluación y recompensa: percepción de los directivos de las empresas adquirentes. Instrumento de Kherr (1982). 8 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=muy similar; 5=muy diferente). Grado de integración en fabricación/I+D y marketing. 9 ítems. Escala Likert 5 puntos (1=integración muy baja; 5=integración muy alta). Resultados: percepción directiva sobre el grado en que la adquisición satisfizo las expectativas previas con respecto a cinco criterios: ROI, PER, precio acciones, cash-flow, crecimiento de las ventas, ponderando la importancia relativa de cada dimensión.	Relación negativa entre diferencias en estilos directivos→resultados. Adquisiciones caracterizadas por una integración alta: relación negativa entre diferencias en estilos directivos→resultados. Adquisiciones caracterizadas por una integración baja: no relación entre diferencias en estilos directivos→resultados. Relación negativa entre diferencias en sistemas de evaluación y recompensa→resultados. Adquisiciones caracterizadas por una integración alta: relación negativa entre diferencias en sistemas de evaluación y recompensa→resultados. Adquisiciones caracterizadas por una integración baja: no relación entre diferencias en sistemas de evaluación y recompensa→resultados.	Sí Sí No: relación negativa significativa No No Sí
Chatterjee et al. (1992)	30 adquisiciones americanas relacionadas Periodo 1985-87	Diferencia cultural organizativa: cuestionario sobre la percepción de los directivos de las empresas adquiridas de las diferencias en culturas organizativas. 29 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=muy similar; 5=muy diferente). Multiculturalismo de la empresa adquirente: cuestionario sobre percepciones administrado a los altos directivos de las empresas adquiridas con el fin de examinar en qué medida la empresa compradora impuso sus objetivos y decisiones. 23 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=decide tu empresa; 5=decide la adquirente). Resultados: riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes.	Relación negativa entre diferencia cultural→riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes. Relación positiva entre grado de multiculturalismo de la empresa adquirente→riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes. Grado de multiculturalismo de la empresa adquirente modera la relación diferencias culturales→riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes.	Sí Sí No
Datta y Puia (1995)	112 adquisiciones internacionales por empresas americanas Periodo 1978-90	Distancia cultural nacional: medida de Kogut y Singh (1988) basada en las puntuaciones de cultura nacional de Hofstede (1980). Resultados: riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes.	Relación negativa entre distancia cultura nacional→riqueza de los accionistas de las empresas adquirentes.	Sí

Tabla 1. Principales investigaciones sobre el efecto de la distancia cultural en los resultados de las F/As (continuación)

Autor	Muestra	Medidas	Hipótesis	Apoyo
Weber (1996)	73 F/As americanas: 41 F/As bancarias 32 F/As industriales Período 1985-87	Diferencia cultural organizativa: instrumento usado por Chatterjee et al. (1992). Eficacia: percepción sobre la eficacia del proceso de integración en diversas dimensiones: operaciones, producción, marketing, investigación y desarrollo y personal. Escala Likert de 5 puntos (1=muy ineficaz; 5=muy eficaz). Resultados financieros: índice de incremento en el ROA de la empresa adquirente, durante los 4 años posteriores a la F/A.	Relación negativa entre diferencia cultural→eficacia del proceso de integración (muestra global). muestra bancaria. muestra industrial. Relación negativa entre diferencia cultural→resultados financieros de la empresa compradora (muestra global). muestra bancaria. muestra industrial.	Sí Sí No No No No
Very et al. (1997)	106 adquisiciones europeas: 42 adquisiciones de empresas francesas por empresas francesas, británicas y americanas 64 adquisiciones de empresas británicas por empresas francesas, británicas y americanas Período 1987-89	Compatibilidad cultural (CC): percepción de los directivos de las empresas adquiridas sobre ¿cómo deberían ser las cosas? (D), ¿cómo eran las cosas en su empresa antes de la fusión? (E), ¿cómo son actualmente? (S), para cada uno de 23 ítems considerados. Escala Likert de 5 puntos (1=no importante; 5=muy importante). CC = D (D-E - D-S) Diminución de autonomía: cuestionario sobre percepciones: 11 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=decide tu empresa; 5=decide la adquirente). Resultados: percepción de los directivos de las empresas adquiridas acerca de los beneficios, ventas y cuota de mercado de su empresa desde la fusión, y a causa de ella. Escala Likert de 5 puntos (1=gran deterioro; 5=gran mejora).	Relación positiva entre compatibilidad cultural percibida→resultados empresa adquirida. Relación negativa entre disminución de autonomía→resultados de la empresa adquirida. La percepción de disminución de autonomía modera la relación compatibilidad cultural percibida→resultados. Análisis exploratorio sobre el efecto moderador de la cultura nacional: La compatibilidad percibida entre las culturas organizativas es mayor en las F/As domésticas que en las internacionales. Las F/As domésticas causan una menor reducción de los resultados que las F/As internacionales.	Sí Sí Sí No No
Morosini et al. (1998)	52 adquisiciones internacionales-uno de los socios italianos Período 1987-92	Distancia cultural nacional: medida de Kogut y Singh (1988) basada en las puntuaciones de cultura nacional de Hofstede (1980). Resultados: índice de crecimiento en las ventas durante un periodo de dos años tras la adquisición.	Relación positiva entre distancia cultura nacional→resultados de la empresa combinada.	Sí
Lubatkin et al. (1999)	36 adquisiciones domésticas americanas Período 1985-87	Diferencia cultural organizativa: instrumento usado por Chatterjee et al. (1992). 29 ítems. Escala Likert de 5 puntos (1=muy similar; 5=muy diferente). Rotación: índice de marcha del equipo de alta dirección de la empresa adquirida durante los cuatro años siguientes a la fecha de la fusión.	Relación positiva entre diferencia cultural→rotación de los directivos de la empresa adquirida.	Sí

significativa en el primer grupo (fusiones bancarias), lo cual puede atribuirse a la importancia de la cultura en el sector servicios⁵. Sin embargo, las diferencias culturales no se asociaron con los resultados financieros. Según el autor, es probable que los directivos, percatándose de tales diferencias, pongan en práctica distintos mecanismos para dirigir el choque cultural que minimicen el posible efecto negativo en los resultados.

Recientemente, se ha puesto en entredicho el hecho de que las diferencias culturales impliquen necesariamente conflicto y resistencia de los miembros de la empresa adquirida a los intentos de consolidación (Camps, 2002). Cuando los directivos de la empresa adquirida prevén mayores oportunidades de carrera, valoran la empresa adquirente por su prestigio o reputación, o creen que la cultura de la empresa adquirente se ajusta mejor a sus expectativas, estarán más inclinados a adoptarla (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). De esta forma, el efecto de las diferencias culturales en los resultados dependerá de la percepción que tengan los miembros de la empresa adquirida acerca de los valores de la empresa adquirente y su forma de dirigir los negocios.

Basándose en la teoría de la posición social relativa (*relative standing*)⁶, Very, Lubatkin, Caroli y Veiga (1997) analizaron el efecto en los resultados de la empresa adquirida de las percepciones de los directivos respecto a: (a) la compatibilidad cultural con el comprador y (b) la pérdida de autonomía.

Para estimar la compatibilidad cultural consideraron las percepciones de los directivos de las empresas adquiridas acerca de los valores existentes en la empresa resultado de la fusión (lo que es) y los existentes en su empresa antes de la fusión (lo que era), en comparación con su ideal cultural (lo que debería ser).

Observaron que cuando el equipo directivo de la empresa adquirida percibía que los valores mantenidos en su empresa antes de la adquisición (“lo que era”) se ajustaban más a sus expectativas sobre “lo que debería ser” que a lo que “ocurría” tras la fusión (“lo que es”), sentía una pérdida de posición relativa que, a su vez, afectaba negativamente a los resultados. En cambio, cuando los directivos consideraban que la cultura de la empresa combinada (“lo que es”) se ajustaba más a su ideal de lo que “debería ser” que la cultura existente en su empresa antes de la fusión (“lo que era”), se producía un incremento de los resultados. Ello demuestra que la distancia cultural no es necesariamente un indicador de choque cultural y que, por tanto, no tiene por qué afectar siempre de forma perjudicial a los resultados. En otras palabras, la distancia cultural puede influir favorable o desfavorablemente en los resultados, dependiendo del grado de atracción que sientan los directivos de la empresa adquirida por la cultura de la adquirente.

El segundo aspecto analizado fue la pérdida de autonomía de los directivos de la empresa adquirida. El estudio confirmó que cuanto mayor fue la reducción de autonomía, menores fueron los resultados. El deterioro de los resultados pudo deberse a la imposición del criterio de la empresa compradora en las áreas de decisión claves; esta actitud puede ser interpretada por los directivos de la empresa adquirida como una falta de confianza y respeto. Además, observaron que el efecto negativo de la incompatibilidad cultural en los resultados aumentó a medida que se redujo la autonomía.

Algunos autores han planteado que el choque cultural tendrá más incidencia en las F/As entre empresas de distintos países, dado que a las diferencias en culturas organizativas hay que añadir las derivadas de los distintos contextos nacionales de origen.

El estudio de Datta y Puia (1995) confirmó que cuanto mayor era la distancia entre las culturas nacionales, menor era la creación de valor para los accionistas de las empresas adquirentes. En concreto, el grupo de adquisiciones caracterizado por una distancia cultural alta obtuvo rendimientos anormales acumulados negativos y significativos en los diversos intervalos temporales considerados.

En marcado contraste, Morosini, Shane y Singh (1998), tras el examen de 52 adquisiciones internacionales, descubrieron una asociación positiva entre la distancia cultural y los resultados de la combinación. Según los autores, a mayor distancia cultural, mayor probabilidad de que la empresa adquirida proporcione un conjunto de rutinas significativamente distinto del poseído por la empresa adquirente. Las adquisiciones son un mecanismo para acceder a rutinas organizativas valiosas (capacidad de invención, innovación, espíritu emprendedor, prácticas de toma de decisiones, etc.) que están embebidas en otras culturas nacionales y que serían difíciles de desarrollar por la empresa adquirente en el país de origen.

Very *et al.* (1997) realizaron un análisis exploratorio sobre el efecto moderador de la cultura nacional. Dado que la cultura nacional puede influir en la percepción de compatibilidad cultural, plantearon que los directivos de las empresas adquiridas percibirán un mayor nivel de compatibilidad cultural cuando la empresa adquirente pertenezca al mismo país (fusiones domésticas). Los resultados indicaron, sin embargo, que las fusiones entre empresas británicas fueron consideradas incompatibles, y que los directivos de las empresas francesas se sintieron más atraídos por los valores de las empresas americanas que por los de su propia cultura. También analizaron si las fusiones internacionales causaron mayores problemas de rendimiento que las nacionales, pero los resultados no fueron significativos. En conclusión, no descubrieron que las fusiones internacionales estuviesen asociadas con mayores dificultades culturales, ni con peores resultados. En la misma línea, Larsson y Lubatkin (2001) no encontraron apoyo a la hipótesis de que las fusiones internacionales planteasen mayores problemas de aculturación que las domésticas.

Aunque las empresas tengan la misma cultura nacional, sus culturas organizativas pueden ser muy diferentes, y tales diferencias pueden ser tanto o más perjudiciales para el proceso de implantación que las diferencias entre culturas nacionales.

En resumen, los estudios empíricos que examinan el rendimiento parecen indicar que las diferencias culturales influyen en el éxito o fracaso de los procesos de F/A. Si bien la compatibilidad cultural entre los socios no asegura que se logren los objetivos previamente establecidos, hace que el deterioro de los resultados de la F/A sea menor que en el caso de diferencias culturales marcadas.

En cuanto al efecto de la distancia cultural en la marcha de los directivos de la empresa adquirida, la evidencia empírica muestra que las F/As se caracterizan por un nivel alto de rotación de los directivos de las empresas adquiridas⁷.

Con el objetivo de contrastar la premisa de Hambrick y Cannella (1993: 757), de que “cuanto mayor sea el *gap* cultural entre las empresas adquirente y adquirida, mayor será la

reducción de *status* de los directivos de la empresa adquirida, y mayor el índice de marcha”, Lubatkin, Schweiger y Weber (1999) midieron las percepciones de los altos directivos de 36 empresas adquiridas acerca de las diferencias en culturas organizativas. Los resultados confirmaron que a mayor distancia cultural, mayor rotación del equipo de alta dirección de la empresa adquirida durante el año siguiente a la operación. A su vez, algunos estudios han confirmado la repercusión negativa de la rotación de los ejecutivos de la empresa adquirida, particularmente la de aquellos de mayor nivel (Cannella y Hambrick, 1993) y antigüedad (Bergh, 2001) en los resultados de la F/A.

CAMBIO CULTURAL

La cultura de una organización va modificándose de forma gradual a medida que la organización se adapta a los sucesos externos e internos; no obstante, este cambio es incremental y raramente supone una desviación considerable de los patrones establecidos. Debe tenerse en cuenta que emprender un gran cambio cultural es un proceso arduo y difícil, tanto más cuanto más fuerte es la cultura.

La modificación de la cultura organizativa requiere cambiar los elementos que la conforman. La transformación del primer nivel, que incluye todos los artefactos, elementos físicos, códigos de vestimenta, logos e, incluso, los códigos de conducta de los empleados, es relativamente fácil; sin embargo, el cambio de este nivel no conduce necesariamente a transformaciones en el segundo y tercer nivel (valores y supuestos básicos, respectivamente), más difíciles de modificar. Por ejemplo, aunque los empleados aprendan a comportarse de forma más cooperativa como consecuencia de un nuevo sistema de formación o de recompensas, también puede ocurrir que sigan valorando la competencia y considerándola la clave del éxito. La transformación de un valor profundamente arraigado sólo se producirá si prueba su éxito durante un periodo de tiempo. Es el éxito sostenido del primer nivel (comportamiento) el que lleva al desarrollo de un nuevo valor (segundo nivel). Si este nuevo valor es mantenido y demuestra ser efectivo puede conducir a cambios en los supuestos básicos (tercer nivel).

En general, aunque puede ser relativamente fácil modificar los elementos obvios y observables de la cultura, cambiar su corazón es más difícil. Los supuestos básicos sólo pueden ser modificados si los miembros de todos los niveles organizativos están comprometidos con el cambio y lo adoptan como propio.

Proceso de aculturación en F/As

Hasta no hace demasiado tiempo, la aculturación era un dominio exclusivo de los antropólogos y psicólogos interculturales. Berry (1980: 215) definió este concepto como “los cambios inducidos en dos sistemas culturales como resultado de la difusión de elementos culturales en ambas direcciones”. Las características del proceso de aculturación son: (a) requiere contacto entre dos grupos culturales autónomos; (b) se desarrolla en varias fases; y (c) se produce tanto desde la perspectiva individual como de grupo.

Según Elsass y Veiga (1994), la aculturación organizativa puede contemplarse como una tensión dinámica entre dos fuerzas: (a) la diferenciación cultural -el deseo de los grupos de mantener su propia identidad cultural; y b) la integración organizativa -la necesidad de que los grupos culturales interactúen y trabajen juntos. Mientras que la primera fuerza puede impedir la

combinación de los distintos grupos culturales y el cambio cultural, la segunda, si se dirige adecuadamente, puede favorecer la creación de un todo integrado.

El concepto de aculturación puede aplicarse para explicar el contacto entre dos culturas en F/As. Según Nahavandi y Malekzadeh (1988, 1993), las fases del proceso son:

- a.- **Contacto.** Una vez que la F/A es legal, los miembros de las dos organizaciones entran en contacto. El grado de contacto varía según el tipo de F/A; es decir, en función de los objetivos proyectados. Las adquisiciones conglomeradas suelen requerir muy poco contacto entre los empleados de las dos empresas; a medida que aumenta el grado de relación, el logro de la sinergia en diversas áreas exige que los empleados de ambas empresas interactúen de forma estrecha.
- b.- **Conflicto.** El grado de conflicto dependerá de la necesidad de interacción entre los miembros de ambas empresas. Cuando la necesidad de interacción es escasa, el conflicto será menor, dado que el nivel de cambio en la estrategia, estructura, normas y procedimientos de la empresa blanco será, probablemente, mínimo. En cambio, las F/As caracterizadas por una amplia integración de operaciones pueden generar mayor conflicto debido al aumento del nivel de interacción requerido entre ambas empresas para lograr las sinergias operativas. En este caso, es probable que los grupos luchen por el poder e intenten proteger su forma de actuar. En general, la empresa adquirente termina imponiendo controles financieros y operativos en la adquirida, modificando los sistemas de compensación, así como las técnicas directivas y la filosofía de dirección; todo ello genera resistencia, activa o pasiva, de los miembros de la empresa blanco. Cuanto mayor sea la fuerza de su cultura, mayor será la resistencia al cambio.
- c.- **Adaptación.** Aunque pueda parecer que la disensión no va a terminar nunca, los conflictos relacionados con el contacto entre ambos grupos acaban resolviéndose, de forma positiva o negativa. Cuando el conflicto se dirige bien, los dos grupos pueden llegar a un acuerdo sobre la mejor forma de alcanzar la sinergia; es decir, sobre qué elementos culturales y operativos se conservarán y cuáles se modificarán. Por el contrario, la adaptación negativa implica que algún grupo, o ambos, se sentirá defraudado y continuará albergando resentimiento e insatisfacción. Precisamente, gran parte de la rotación del personal de la empresa adquirida se produce cuando la adaptación no se alcanza rápidamente o cuando el resultado no se ajusta a las expectativas.

Modos de aculturación

Si bien la definición de aculturación sugiere que es un proceso recíproco, en realidad, los miembros de una cultura suelen intentar dominar a los de la otra (Berry, 1980; Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

Un factor clave para que los esfuerzos de cambio cultural tengan éxito es la inclinación de las personas a aceptar el cambio o aculturarse. Nahavandi y Malekzadeh (1988) han propuesto cuatro modalidades de aculturación: asimilación, integración, separación y deculturación. Cada modalidad constituye una forma diferente de adaptarse al contacto entre las dos culturas y un método para resolver el conflicto derivado⁸.

- a.- **Asimilación.** La asimilación es un proceso unilateral por el que un grupo acepta libremente la identidad y la cultura de otro (Berry, 1983). En esta modalidad, los miembros de la empresa adquirida renuncian voluntariamente a su cultura, así como a la mayor parte de sus prácticas y sistemas organizativos (Sales y Mirvis, 1984), y adoptan la cultura y los sistemas de la adquirente. El motivo suele relacionarse con la percepción del personal de la empresa blanco de que su cultura y prácticas impiden el logro de buenos resultados. Después de la F/A se produce una absorción total, tanto estructural como cultural, de la empresa adquirida.
- b.- **Integración.** En este caso, la empresa adquirida conserva la mayor parte de sus elementos culturales, pero, al mismo tiempo, es integrada en la estructura de la adquirente. La integración conduce a la asimilación estructural, pero no a la asimilación cultural; aunque requiere interacción y adaptación entre las dos culturas, no supone la pérdida de identidad de ninguno de los grupos. En general, la integración origina algunos cambios en las prácticas y culturas de ambos grupos, pero manteniéndose el equilibrio en el flujo de elementos culturales; es decir, sin que un grupo intente dominar al otro.
- c.- **Separación.** En esta modalidad, un grupo quiere conservar su cultura, y trata de permanecer separado del grupo dominante (Berry, 1983). Los miembros de la empresa adquirida desean retener su cultura y sistemas organizativos y rechazan cualquier intento de asimilación en la empresa adquirente. En general, la separación significa un intercambio cultural mínimo entre los dos grupos, de tal modo que continuarán funcionando de forma independiente.
- d.- **Deculturación.** Supone la pérdida de identidad cultural del grupo. Los miembros de la empresa adquirida no valoran su cultura, pero tampoco desean formar parte de la cultura de la adquirente. La consecuencia obvia es la desintegración de la empresa adquirida como unidad cultural. Esto conduce a “una gran cantidad de confusión individual y colectiva” y a “sentimientos de alienación, pérdida de identidad y estrés de aculturación”⁹ (Berry, 1983: 69). La deculturación suele ser resultado del desacuerdo entre los dos grupos sobre la implantación de la fusión, y de la incapacidad de las empresas para resolver el conflicto de una forma constructiva.

La investigación exploratoria emprendida por Håkanson (1995), basada en el estudio de tres casos, analizó los patrones de integración de laboratorios de I+D adquiridos por multinacionales suecas en el extranjero en función de las diferencias entre las culturas organizativas - particularmente, del atractivo de la interacción y del valor de la conservación de la propia cultura.

En el caso A, a pesar de existir diferencias pronunciadas entre las culturas organizativas, el personal de I+D de la empresa adquirida se mostró bastante dispuesto a cooperar con el personal de la matriz. La mayor parte de los empleados de la unidad adquirida no creía que la adquisición afectase de forma negativa a su situación personal. Esta predisposición, junto con el escaso aprecio sentido por su antigua cultura¹⁰, favorecía el proceso de integración. Además, la empresa adquirente prestó gran atención a la integración de I+D: el director de la unidad de investigación de la matriz asumió la responsabilidad del proceso, que se llevó a cabo con una amplia implicación de los directores de las unidades de I+D adquiridas. Se desarrollaron planes estratégicos conjuntos y mejoras en los sistemas de dirección de proyectos; asimismo, se co-

municó a la dirección de las unidades adquiridas que mantendrían un grado de autonomía alto y que podrían influir en la dirección estratégica de la empresa. En definitiva, se dejó claro que no habría “ciudadanos de segunda clase”.

Aunque el objetivo a largo plazo era lograr una relación simbiótica, en un principio, en vez de insistir en llevar a cabo cambios que probablemente serían resistidos, se mantuvieron las prácticas locales. Las nuevas rutinas de trabajo se desarrollaron de forma conjunta y se introdujeron lentamente. Tal como han planteado Haspeslagh y Jemison (1991), la integración simbiótica requiere un periodo inicial de preservación.

En el caso B, al contrario del anterior, el personal de I+D de la unidad adquirida pensaba que la adquisición le afectaba de forma negativa; la mayor parte de los ingenieros mantenían todavía, en el momento del estudio, una visión negativa de la matriz y se mostraban escépticos acerca de la integración. Debido a la resistencia encontrada se adoptó una estrategia de separación cultural; sin embargo, el alto grado de autonomía concedido a la empresa adquirida impidió la integración técnica y, por tanto, la explotación de las sinergias deseadas.

En el tercer caso, la lógica estratégica de gobernar la integración difirió de las anteriores, ya que las competencias técnicas de la unidad adquirida duplicaban las del comprador. Mientras que en los casos precedentes las adquisiciones estaban motivadas por las capacidades técnicas de las unidades de I+D, en éste el principal objetivo era otra área de negocio. Aunque se decidió llevar a cabo un proyecto de desarrollo conjunto, éste estuvo motivado más por consideraciones de mercado que por complementariedad tecnológica. Concretamente, la razón era que el desarrollo de la nueva generación de productos exigía que las líneas de productos de ambas empresas fuesen compatibles desde el punto de vista técnico. La ejecución de este proyecto requería una cooperación estrecha e intercambios técnicos entre la matriz y la unidad adquirida.

El proceso de integración fue más problemático que en los casos anteriores. Al igual que en B, los empleados de I+D creían que la adquisición les perjudicaba. A pesar esta actitud negativa¹¹, parece que se logró un grado de interacción técnica notable, debido fundamentalmente a la naturaleza del trabajo, basada en una relación de dependencia entre las unidades de I+D para cumplimentar las tareas asignadas.

La principal contribución de este estudio es que la transferencia de conocimiento entre las organizaciones que se combinan depende del desarrollo de una relación de cooperación; de ahí, la necesidad de considerar no sólo las diferencias culturales, sino también en qué medida el personal de la empresa adquirida aprecia su cultura y en qué medida se siente atraído por la cultura de la adquirente. Sin embargo, tal como reconoce el autor, el estudio no permitió establecer conclusiones firmes acerca de si se habían conseguido realmente los modos de colaboración y los intercambios técnicos deseados, dado que en el momento de la investigación todavía no había concluido el proceso de integración.

Determinantes del modo de aculturación

El desarrollo del proceso de aculturación depende de la forma en la cual las empresas, adquirente y adquirida, enfocan la implantación.

- a.- Desde la perspectiva de la empresa adquirida, dos factores determinan la forma preferida de aculturación: (a) el grado en que los miembros desean conservar su cultura y prácticas organizativas; y (b) la percepción del atractivo de la cultura de la empresa adquirente; es decir, el grado en que los miembros de la empresa adquirida acceden, voluntariamente, a adoptar la cultura de la adquirente. La figura 2 muestra los diversos modos de aculturación en función de estas dos variables.

Figura 2. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirida.

		<i>¿Cuánto valoran los miembros de la empresa adquirida la conservación de su cultura?</i>	
		Mucho	Nada
<i>Percepción del atractivo de la cultura de la empresa adquirente</i>	Muy atractivo	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	Nada atractivo	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: Nahavandi y Malekzadeh (1988).

- b.- Desde el punto de vista de la empresa adquirente, existen también dos factores que influyen en el modo de aculturación escogido: (a) el grado de relación entre las empresas y (b) su grado de multiculturalismo.

Cuando la empresa adquirente es multicultural y, en consecuencia, valora la diversidad, es probable que permita a la empresa adquirida retener su cultura y prácticas. Por el contrario, cuando la empresa adquirente es unicultural, es probable que imponga su cultura en la unidad adquirida.

Con respecto al nivel de relación, cuando las empresas están relacionadas es más factible que la adquirente trate de imponer su cultura con el objetivo de lograr las sinergias operativas proyectadas. Por el contrario, en una adquisición no relacionada, la interferencia de la empresa adquirente será probablemente escasa. Los posibles resultados se representan en la figura 3.

Figura 3. Modos de aculturación desde la perspectiva de la empresa adquirente.

		<i>Grado de multiculturalismo de la empresa adquirente</i>	
		Multicultural	Unicultural
<i>Grado de relación entre las empresas</i>	Relacionada	INTEGRACIÓN	ASIMILACIÓN
	No relacionada	SEPARACIÓN	DECULTURACIÓN

Fuente: Nahavandi y Malekzadeh (1988).

El enfoque clásico de la implantación parte de que la empresa adquirida debe ajustarse a la adquirente. No obstante, si se ignoran los deseos y preferencias de los miembros de la empresa adquirida se amplificará la resistencia a la consolidación (Walter, 1985). El éxito del proceso de aculturación no requiere que las culturas sean similares; se basa fundamentalmente en el conocimiento profundo de ambas culturas y en la congruencia entre el modo de aculturación preferido por ambas partes. Cuando las dos empresas están de acuerdo con la forma de aculturación se reduce el estrés y se facilita la implantación; en caso contrario, el conflicto será el resultado más probable.

Lógicamente, la opción de aculturación escogida puede modificarse con el tiempo como resultado de la naturaleza de los contactos iniciales entre las dos organizaciones, lo cual resalta el carácter dinámico del modelo.

Actuaciones directivas para el cambio cultural en F/As

La introducción de un gran cambio en la organización suele comenzar con una evaluación de las actitudes de los empleados como paso previo para su modificación (Sathe, 1985). Este enfoque se basa en la perspectiva tradicional de que las creencias y valores influyen en el comportamiento. No obstante, es muy difícil cambiar directamente los valores y actitudes individuales, especialmente aquéllos profundamente arraigados, puesto que forman parte de un sistema interrelacionado en el cual cada valor está vinculado y es reforzado por otros, de tal forma que resulta casi imposible modificar un valor particular sin tener en cuenta el resto de los valores del individuo.

Un enfoque alternativo es comenzar transformando los comportamientos relacionados. Aunque, obviamente, las actitudes influyen en el comportamiento, éste también influye en las actitudes (Leal, 1991). Centrándose en los comportamientos e interacciones relevantes, la dirección puede formular los resultados que desea, establecer expectativas y estándares de rendimiento, recompensar los comportamientos apropiados y proporcionar canales que permitan al personal contribuir a las metas y objetivos. Ahora bien, el cambio de comportamiento no se traduce necesariamente en un cambio cultural; los empleados pueden racionalizar los motivos para aceptar el cambio y continuar aferrándose a sus antiguas creencias y valores. La transformación cultural requiere la aceptación e internalización de las nuevas creencias y valores, lo cual exige que los miembros de la empresa entiendan el valor de la transformación. Como parte de este proceso es esencial explicar y justificar el porqué del cambio cultural. A ello puede contribuir la percepción de que es necesario y urgente cambiar el patrón actual de valores y creencias para hacer frente a las amenazas del entorno. En la fusión bancaria analizada por Buono y Bowditch (1989), el personal de las dos entidades se sentía, en general, satisfecho con sus organizaciones respectivas. Pese a ello, la mayor parte de los empleados era consciente de los problemas a los que se enfrentaba el sector, particularmente las entidades de tamaño medio. En parte, como resultado de la amenaza del entorno, el personal comenzó a cuestionarse la posibilidad de seguir manteniendo el *status quo*, lo cual influyó en la aceptación de la fusión en el periodo inicial. No obstante, para que el cambio se afiance, los directivos deben también estimular y comunicar el nuevo sistema de valores y creencias, y conseguir que los demás empleados lo adopten.

Entre las diversas intervenciones señaladas por la literatura, destacamos: (a) *workshops* sobre la diferenciación cultural; (b) comunicación; (c) símbolos y rituales y (d) equipos de transición.

Estos enfoques se basan en el supuesto de que la solución conjunta de problemas conducirá al desarrollo de una cultura común o a una mayor tolerancia de las diferencias (Schweiger y Walsh, 1990).

Workshops sobre la diferenciación cultural

Una reacción natural cuando se produce la combinación de dos empresas con historias, identidades y culturas distintas es que los miembros de cada organización se comparen con los de la otra, que exageren aquellos aspectos en que divergen y desarrollen estereotipos imprecisos, usualmente negativos, sobre los nuevos compañeros.

Los *workshops* culturales tienen como objetivo descubrir las causas de conflicto potencial y crear las condiciones para que los empleados comiencen a cooperar. Cada grupo describe la visión que tiene de sí mismo y su percepción del otro, con el fin de mostrar los estereotipos y los supuestos existentes sobre “nosotros” y “ellos”. A continuación, se analizan los puntos de convergencia y divergencia para determinar cuáles son objeto de conflicto. A medida que las personas van comprendiendo las percepciones de los demás, sus razones, así como los recursos y competencias que aportan, se produce una mayor tolerancia de las diferencias, que promueve una mayor colaboración.

Comunicación

Los procesos de F/A se caracterizan por la presencia de incertidumbre, que influye en el nivel de estrés y tensión, y en los sentimientos de diferenciación cultural. La incertidumbre sobre lo que puede ocurrir en el futuro alimenta una mayor diferenciación entre los grupos, crea escenarios del tipo “ganar-perder” y fomenta la desconfianza.

Una estrategia de comunicación efectiva durante la implantación es crítica para reducir la incertidumbre y los choques culturales (Graves, 1981; Buono y Bowditch, 1989; Appelbaum, Gandell, Yortis, Proeer y Jobin, 2000; Castro y Neira, 2002b). Aunque, indudablemente, es importante transmitir las razones de la combinación, la mayoría de los empleados desea conocer su efecto sobre aspectos tales como: pérdida de puestos de trabajo, cambios en la retribución, programas de beneficios y planes de carrera, o recolocaciones geográficas, entre otros. La información honesta y exacta permite que los empleados puedan examinar de forma más realista las implicaciones de la F/A, tanto desde el punto de vista individual como organizativo. Es importante que los empleados conozcan los cambios que se van a producir, así como su alcance y profundidad. En ocasiones, la dirección, para no preocupar al personal, retrasa la difusión de las “malas noticias” y oculta el nivel de cambio que requerirá la fusión; sin embargo, este comportamiento genera una disminución de la confianza de los empleados y de su compromiso con la nueva entidad.

Aunque la dirección dispone de distintos medios para llevar a cabo la estrategia de comunicación -boletines informativos de la empresa, boletines específicos de la fusión, vídeos, líneas telefónicas, reuniones entre dirección y empleados, etc. (Neira, Castro y Álvarez, 1994)- existe un amplio consenso de que los medios de carácter interpersonal son los más adecuados, dado que proporcionan retroalimentación inmediata y permiten afrontar y resolver aspectos dudosos y sujetos a interpretaciones distintas.

Asimismo, los rituales, ceremonias, historias, metáforas, héroes, logotipo, decoración, códigos de vestimenta y otras formas de comunicación simbólica, actúan como mecanismos importantes para comunicar los cambios en la cultura de la organización.

Un aspecto que influye en la aceptación del nuevo sistema de valores y creencias es la credibilidad de la comunicación y su congruencia con lo que sucede o va a suceder. En situaciones de incertidumbre e inseguridad, como las F/As, los empleados prestan gran atención a la correspondencia entre “lo que se dice” y “lo que se hace”. En la fusión bancaria analizada por Buono y Bowditch (1989), los primeros ejecutivos de ambas entidades prometieron una institución más fuerte después de la fusión, con más oportunidades, así como no despedir a quienes realizasen su trabajo y apoyasen la combinación, pero actuaron de forma bastante diferente: emprendieron grandes cambios organizativos y despidieron a gran número de empleados. Estos sucesos son interpretados como indicadores de los valores y orientaciones de la empresa y, por tanto, de la nueva cultura emergente. Una condición necesaria para lograr el cambio cultural es que las promesas, imágenes y mensajes sean apoyados por acciones y comportamientos que se correspondan con el nuevo sistema de creencias y valores.

Símbolos y rituales

La creación de nuevos patrones de comportamiento y de una identidad cultural requiere que los miembros organizativos se desprendan de sus lazos e identidades pasados. La investigación sobre la “pérdida” indica que produce un impulso nostálgico y conservador en las personas por mantener lo que tienen (Mirvis, 1985) y que la pérdida colectiva origina un sentimiento de comunidad y una mayor cohesión que, a su vez, hacen más difícil la introducción de una cultura nueva (Cartwright y Cooper, 1996). Tal como señalan McCann y Gilkey (1990: 130): “Los lazos, aunque negativos, siguen siendo lazos y su pérdida debe ser reconocida y vivida para que puedan crearse nuevos lazos y nuevas adhesiones”. Las “reuniones de aflicción”, en las que se estimula a las personas a discutir abiertamente sus sentimientos y emociones, y las ceremonias y rituales que marcan la muerte de la organización, forman parte del proceso de “liberarse de lo viejo”.

Según el estudio de Schweiger y Weber (1989), que examinó las intervenciones utilizadas por las empresas adquirentes para ayudar a los empleados a hacer frente al suceso de F/A, las reuniones para permitir a los empleados compartir preocupaciones comunes y la formación de los directivos con la finalidad de tratar las preocupaciones de los empleados fueron los programas más utilizados. Por el contrario, los seminarios de sensibilización sobre la fusión o las sesiones para llorar la pérdida de la empresa adquirida fueron considerados de escasa importancia y, por tanto, no formaron parte del proceso de dirección de recursos humanos.

Por otro lado, al igual que los nuevos empleados son socializados al entrar en una organización, en una F/A los miembros organizativos pueden ser adoctrinados mediante una serie de procesos de reforzamiento, como historias y ritos, que apoyen y respalden una filosofía directiva particular (Deal y Kennedy, 1982). Como parte de este proceso es importante que los directivos comprendan cómo los aspectos expresivos y simbólicos de sus acciones, decisiones o políticas refuerzan o minan la identidad cultural de las empresas. El personal interpreta las actuaciones de la dirección como signos de lo que es importante para la empresa y, en consecuencia, éstas pueden influir en las creencias compartidas acerca de la empresa y su dirección.

Equipos de transición

Si bien su objetivo final es estudiar las áreas potenciales de integración y recomendar formas de alcanzar las sinergias, la implicación de miembros de ambas empresas asegura que sus intereses sean tenidos en cuenta en las decisiones y ofrece la oportunidad de que se conozcan unos a otros. Los estudios antropológicos sugieren que la integración cultural mejora mediante la interacción continuada entre los grupos culturales (Brewer y Miller, 1984). Los equipos de transición, que animan a los distintos grupos culturales a relacionarse y cooperar unos con otros, pueden ayudar a reducir el conflicto “nosotros-ellos” y los sentimientos de antagonismo o animosidad.

Este mecanismo no sólo permite solventar los problemas técnicos, sino que también contribuye a resolver los problemas culturales y acelerar el proceso de cambio cultural, al hacer que los empleados se sientan parte de la nueva organización. Es más probable que el personal se comprometa con el cambio y la integración cultural si ha participado y entendido la lógica o racionalidad subyacente (Davenport, 1998). Para que sean realmente eficaces es fundamental que los grupos operen en un entorno participativo, que conduzca al aprendizaje, y que sus recomendaciones y contribuciones sean tenidas en cuenta por la dirección.

Recientemente, se ha planteado que la implantación de controles sociales favorece el proceso de aculturación (Larsson y Lubatkin, 2001). Los controles sociales incluyen: (a) esfuerzos de coordinación, como equipos de transición y grupos de trabajo conjunto, que subrayan la cooperación, la comunicación informal y el trabajo en equipo; y (b) mecanismos de socialización, como programas de introducción, formación, celebraciones, rituales y otras actividades sociales, que fomentan la participación de los empleados.

Mientras que los controles jerárquicos son interpretados por los miembros de la empresa adquirida como una “conquista”, los controles sociales reconocen las creencias legítimas de la empresa adquirida y son percibidos en términos de “colaboración”; permiten, por tanto, alterar los estereotipos negativos y construir una nueva realidad.

El estudio de Larsson y Lubatkin (2001) confirma que la utilización de controles sociales se correlaciona positivamente con el desarrollo de una cultura compartida. Un resultado particularmente interesante de este estudio es que, aun cuando la empresa adquirida retuvo una gran autonomía, los esfuerzos de socialización propiciaron la aculturación. Cuando las empresas fueron estrechamente integradas -nivel de autonomía bajo-, la creación de una cultura conjunta exigió también el establecimiento de equipos de integración y grupos de trabajo conjunto que favoreciesen la coordinación.

Aunque, para acelerar el proceso de transformación, algunas empresas optan por despedir a aquellos empleados que se resisten al cambio cultural, se debe tener en cuenta que en los programas de cambio parte de la rotación es voluntaria, especialmente entre aquéllos que se sienten particularmente descontentos con el cambio. Un nivel de rotación alto, especialmente del personal clave, puede afectar negativamente a la moral y satisfacción de aquéllos que permanecen en la nueva organización (Buono y Bowditch, 1989) y dañar los resultados de la F/A (Cannella y Hambrick, 1993). Además, la empresa debe ser consciente de la dificultad que supone asimilar un gran número de empleados en un periodo corto de tiempo (Sathe, 1985) y de que un gran flujo de nuevas contrataciones puede intensificar las maniobras políticas internas, sobre todo en los niveles directivos.

CONCLUSIONES

La cultura organizativa ha sido comparada a la respiración: no se es consciente de ella hasta que se ve amenazada por alguna causa. Aunque el personal de una organización no suele ser consciente de su cultura, ésta afecta prácticamente a todos los aspectos en los que un grupo interactúa con otro o con los estímulos externos. Su impacto completo se contempla cuando dos culturas autónomas entran en contacto estrecho, como ocurre en las F/As.

La unión de culturas distintas puede generar ansiedad, desconfianza y sentimientos de hostilidad (Weber y Schweiger, 1992) que inciden negativamente en los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados de la empresa adquirida. Aquellos que se sienten incapaces de adaptarse a la nueva cultura pueden abandonar la empresa o resistir de forma activa cualquier esfuerzo de consolidación emprendido por la organización adquirente. La amenaza que supone la F/A para la cultura de una o ambas empresas puede acentuar las diferencias entre los grupos de empleados y generar una actitud “nosotros-ellos”, que obstaculizan la implantación de los cambios organizativos y de procedimientos necesarios para alcanzar las sinergias.

En general, el potencial de conflicto cultural aumenta a medida que el nivel de integración se extiende de la consolidación de procedimientos a la sociocultural, ya que ésta supone combinar las culturas de ambas empresas. Que la distancia cultural se convierta en riesgo cultural depende del alcance y profundidad de la integración.

Incluso aquellas situaciones en las que existe una distancia cultural inicialmente baja, cuando las unidades van a ser integradas de forma estrecha, pueden generar un riesgo cultural alto si la empresa adquirente ignora los factores culturales y de poder. Asimismo, las situaciones de distancia cultural inicial alta no tienen por qué traducirse de forma automática en un riesgo cultural elevado si la empresa neutraliza la privación relativa y desarrolla rutinas de aprendizaje compartidas.

Aunque, en general, los estudios parecen indicar que la distancia entre las culturas organizativas influye de manera negativa en los resultados de la F/A y que el mercado penaliza las fusiones entre empresas con culturas distintas, se puede cuestionar la idea de que las diferencias culturales sean percibidas siempre de manera negativa por los miembros de la empresa adquirida; algunos pueden considerar que la cultura de la empresa adquirente se ajusta mejor a sus expectativas.

Un factor que debe tenerse en cuenta es la propensión de las personas a aceptar el cambio o aculturarse, la cual dependerá del atractivo de la cultura de la empresa adquirente, de la valoración de la propia y de la congruencia entre el modo de aculturación preferido por ambas empresas.

Dado que la aculturación es un proceso que se basa en la interacción, la utilización de controles sociales puede reducir el conflicto derivado de la interacción y promover el desarrollo de una cultura compartida. Sin embargo, si la empresa adquirente actúa como un conquistador e intenta imponer su cultura, sin considerar las creencias y valores de la empresa adquirida, provocará una mayor intolerancia y aumentará la resistencia de los empleados al proceso de cambio.

Por tanto, el conflicto cultural no depende tanto de las diferencias culturales como de la dirección del proceso. La empresa puede tratar de intervenir activamente en el proceso de transformación cultural mediante la implantación de una serie de mecanismos que permitan disminuir la prominencia cultural y establezcan los cauces necesarios para la interacción y cooperación entre los miembros de ambas partes. El análisis de los mecanismos utilizados por las empresas para construir una nueva cultura compartida y su vinculación con los resultados de las F/As a largo plazo constituye, sin duda, un área de investigación prometedora.

NOTAS

- (*) Deseo agradecer las sugerencias de un evaluador anónimo que han contribuido a mejorar el trabajo.
- (1) El estudio de Datta (1991) constató, sin embargo, que las diferencias de estilos directivos se relacionan negativamente con los resultados, incluso en las adquisiciones caracterizadas por un nivel de integración de operaciones bajo.
 - (2) La elección de los mejores para los distintos puestos, independientemente de su pertenencia a la empresa adquirente o adquirida, crea una oportunidad igual para los miembros de ambas empresas.
 - (3) La mayor parte de los estudios analizan las diferencias culturales desde la perspectiva de la alta dirección, basándose en el supuesto de su influencia en el resto de la organización.
 - (4) Una posible explicación es que un nivel de integración bajo no tiene por qué significar verdadera autonomía; la empresa adquirida puede ser objeto de un control muy estricto por la adquirente, mediante un aumento de los requerimientos de información, visitas frecuentes de su alta dirección y cambios en las prioridades directivas de la empresa adquirida.
 - (5) Las organizaciones de servicios compiten fundamentalmente basándose en *outputs* intangibles, que reflejan un conjunto de relaciones entre los actores organizativos (empleados y clientes). Es lógico esperar que exista "una gran preocupación por la cultura" en las organizaciones en las que ésta es un factor clave del éxito (Van Maanen y Kunda, 1989: 56). De hecho, el estudio de Pablo (1994) confirmó que los directivos de las empresas de servicios tienden a ponderar más las diferencias culturales en las decisiones de integración que los de las empresas industriales.
 - (6) Según esta teoría, algunas F/As pueden reducir la posición social de los directivos de la empresa adquirida en relación con los de la adquirente; los directivos pueden perder autonomía, sentirse no apreciados e inferiores en *status*. Estos sentimientos generan comportamientos disconformes y repercuten negativamente en el nivel de compromiso y, en consecuencia, en los resultados de la F/A.
 - (7) En el artículo de Castro y Neira (2002a) se exponen los estudios de rotación en F/As.
 - (8) La American Bankers Association y Ernst & Whinney (1985), centrándose en los resultados del proceso de aculturación, propone la siguiente clasificación: (a) pluralismo cultural, basado en la apreciación de los beneficios potenciales de mantener la cultura de la empresa adquirida; (b) combinación cultural o integración de las culturas previas en una nueva; (c) toma cultural, supone el reemplazo de la cultura de la empresa adquirida por la cultura dominante de la adquirente y (d) resistencia cultural, resultado de la falta de atención prestada a los factores culturales.
 - (9) El estrés de aculturación se refiere al estrés experimentado como consecuencia de la resolución negativa del conflicto originado por el contacto entre dos culturas.
 - (10) Según el autor, ello pudo deberse a la escasa consideración y atención recibida por el antiguo propietario (un conglomerado). En consecuencia, formar parte del negocio clave de la nueva empresa fue considerado un cambio positivo.
 - (11) La atención directiva se centró en el negocio principal de la empresa adquirida; la integración de la unidad estudiada era una preocupación secundaria y, por tanto, las decisiones referentes a su papel en el futuro se pospusieron. Esto intensificó la incertidumbre y la ansiedad de los empleados, con sus efectos derivados sobre la moral. La cultura de la organización se estaba desintegrando de forma gradual debido a la falta de confianza de los empleados en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AMERICAN BANKERS ASSOCIATION AND ERNST & WHINNEY (1985): *Implementing mergers and acquisitions in the financial services industry*. American Bankers Association, Washington.
- APPELBAUM, S.H.; GANDELL, J.; YORTIS, H.; PROOER, S.; JOBIN, F. (2000): "Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1)". *Management Decision*, 38 (9), pp. 649-673.

- BERGH, D. (2001): "Executive retention and acquisition outcomes: a test of opposing views on the influence of organizational tenure". *Journal of Management*, 27, pp. 603-622.
- BERRY, T.W. (1980): "Social and cultural change". En H.C. Triandis; R.W. Brislin (eds.): *Handbook of cross-cultural psychology*, vol. 5, pp. 211-279. Allyn & Bacon, Inc., Boston, MA.
- BERRY, T.W. (1983): "Acculturation: a comparative analysis of alternative form". En R.J. Samuda y S.L. Woods (eds.): *Perspectives in immigrant and minority education*, pp. 65-77. University Press of America, Lonham.
- BOOZ, ALLEN & HAMILTON (1985): *Diversification: a survey of European chief executives*. Booz, Allen & Hamilton, Inc.
- BREWER, M.B.; MILLER, N. (1984): "Beyond the contact hypothesis: theoretical perspectives on desegregation". En N. Miller y M.B. Brewer (eds): *Groups in contact*, pp. 281-302. Academic Press, Orlando FL.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J. (1989): *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- CAMPS, J. (2002): "La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso de Banca-CAM". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13, pp. 545-565.
- CANNELLA, A.A.; HAMBRICK, D.C. (1993): "Effects of executive departures on the performance of acquired firms". *Strategic Management Journal*, 14, pp. 137-152.
- CARTWRIGHT, S.; COOPER, C.L. (1996): *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* (2ª ed.). Butterworth Heinemann, Oxford.
- CASTRO, C.; NEIRA, E. (2002a): "Retención de recursos humanos y transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones de empresas". *Estudios Financieros. Revista de Trabajo y Seguridad Social-Recursos Humanos*, nº 233-234, pp. 135-176.
- CASTRO, C.; NEIRA, E. (2002b): "Gestión de la ansiedad en las fusiones y adquisiciones". En J. Bonache y A. Cabrera (directores): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. pp. 515-541. Financial Times-Prentice-Hall, Madrid.
- CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.H.; SCHWEIGER, D.M.; WEBER, Y. (1992): "Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital". *Strategic Management Journal*, 13, pp. 319-334.
- DATTA, D.K. (1991): "Organizational fit and acquisitions performance: effects of post-acquisitions integration". *Strategic Management Journal*, 12 (4), pp. 281-297.
- DATTA, D.K.; PUJA, G. (1995): "Cross-border acquisitions. an examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U. S. acquiring firms". *Management International Review*, 35 (4), pp. 337-359.
- DAVENPORT, T.O. (1998): "The integration challenge". *Management Review*, January, 87 (1), pp. 25-29.
- DAVID, K.; SINGH, H. (1993): "Acquisition regimes: managing cultural risk and relative deprivation in corporate acquisitions". *International Review of Strategic Management*, 4, pp. 227-276.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- ELSASS, P.M.; VEIGA, J.F. (1994): "Acculturation in acquired organizations: a force-field perspective". *Human Relations*, 47 (4), 431-453.
- GALPIN, T.J.; HENDOR, M. (2001): *Guía completa sobre fusiones y adquisiciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- GRAVES, D. (1981): "Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the reinsurance industry. A total population survey". *Journal of Management Studies*, 18 (1), pp. 89-113.
- HÁKANSON, L. (1995): "Learning through acquisitions. Management and integration of foreign R&D laboratories". *International Studies of Management and Organization*, 25 (1-2), pp. 121-157.
- HAMBRICK, D.C.; CANNELLA, A.A. (1993): "Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives". *Academy of Management Journal*, 36 (4), pp. 733-762.
- HASPELAGH, P.C.; JEMISON, D.B. (1991): *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. Free Press, New York.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage, Beverly Hills, CA.
- LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. (1999): "Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization". *Organization Science*, 10 (1), pp. 1-26.
- LARSSON, R.; LUBATKIN, M. (2001): "Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey". *Human Relations*, 54 (12), pp. 1573-1607.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, Madrid.
- LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, D.; WEBER, Y. (1999): "Top management turnover in related M&A's: an additional test of the theory of relative standing". *Journal of Management*, 25 (1), pp. 55-73.
- MCCANN, J.E.; GILKEY, R. (1990): *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Díaz de Santos, Madrid.
- MIRVIS, P.H. (1985): "Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition". *Journal of Occupational Behavior*, 6, pp. 65-84.

- MIRVIS, P.H.; MARKS, M.L. (1992): "The human side of merger planning: assessing and analyzing fit". *Human Resource Planning*, 15 (3), pp. 69-92.
- MOROSINI, P.; SHANE, S.; SINGH, H. (1998): "National cultural distance and cross-border acquisition performance". *Journal of International Business Studies*, 29 (1), pp. 137-158.
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1988): "Acculturation in mergers and acquisitions". *Academy of Management Review*, 13 (1), pp. 79-90.
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1993): *Organizational culture in the management of mergers*. Quorum Books, Westport.
- NEIRA, E.; CASTRO, C.; ÁLVAREZ, D. (1994): "Recursos humanos y procesos de concentración empresarial: un estudio empírico comparado España-Reino Unido". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (3), pp. 137-149.
- PABLO, A.L. (1994): "Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective". *Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 803-836.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. (1982): *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, New York.
- PETTIGREW, A.M. (1979): "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.
- SALES, A.L.; MIRVIS, P.H. (1984): "When cultures collide: issues in acquisitions". En J. R. Kimberly y R. E. Quinn (eds.): *Managing organizational transitions*, pp. 107-133. Irwin, Homewood, Ill.
- SATHE, V. (1985): *Culture and related corporate realities*. Irwin, Homewood, Ill.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHWEIGER, D.M.; WALSH, J.P. (1990): "Mergers and acquisitions: an interdisciplinary view". En G.R. Ferris y K.M. Rowland (eds.): *Research in personnel and human resources management*, 8, pp. 41-107. JAI Press, Greenwich.
- SCHWEIGER, D.M.; WEBER, Y. (1989): "Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation". *Human Resource Planning*, 12 (2), pp. 69-86.
- VAN MAANEN, J.; KUNDA, G. (1989): "Real feelings: emotional expression and organizational culture". En B.M. Staw y L.L. Cummings (eds.): *Research in organizational behavior*, vol. 11, pp. 43-103. JAI Press, Greenwich, CT.
- VERY, P.; LUBATKIN, M.; CAROLI, R.; VEIGA, J. (1997): "Relative standing and the performance of recently acquired European firms". *Strategic Management Journal*, 18 (8), pp. 593-614.
- WALTER, G.A. (1985): "Culture collisions in mergers and acquisitions". En J.P. Frost; L.F. Moore; M.R. Louis; C.C. Lundberg y J. Martin (eds.): *Organizational culture*, pp. 301-314. Sage, Beverly Hills.
- WATSON WYATT WORLDWIDE (1998): *Assessing and managing human capital: A key to maximizing the M&A deal value*. Watson Wyatt Worldwide, Bethesda, Md.
- WEBER, Y. (1996): "Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions". *Human Relations*, 49, pp. 1181-1202.
- WEBER, Y.; SCHWEIGER, D.M. (1992): "To management culture conflict in mergers and acquisitions: a lesson from anthropology". *International Journal Conflict Management*, 3, pp. 1-17.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 20 de septiembre de 2002 y fue aceptado para su publicación el 19 de febrero de 2003.