

28 de Noviembre de 2012



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

**ESTUDIO
DE CASO:**

"Factores culturales que intervinieron en la fusión
Hewlett Packard - Compaq"

Autores: Moreira, Belén L.U.: 1014090

Poggioli, Gilda L.U.: 1011607

Profesores: Alterson, Martín Andrés

De Arteche, Mónica Regina

RESÚMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relevancia de la cultura para el éxito de una fusión, describiendo cómo intervienen los factores culturales de cada empresa en este cambio, cómo se realiza el proceso de comunicación y como ambas culturas conviven en la nueva empresa. Para ello se realizó el caso de estudio de la fusión entre dos grandes empresas tecnológicas, Hewlett Packard y Compaq.

La investigación se centró en un paradigma cualitativo de tipo descriptiva, utilizando como método dicho estudio de caso en particular. Para obtener la información necesaria se utilizó como instrumento entrevistas de tipo semiestructuradas, aplicando a las mismas, la técnica de investigación de triangulación de tres fuentes para poder obtener distintas perspectivas y más certeza del caso a desarrollar. La primer fuente se obtuvo mediante la entrevista al experto en Gestión del Cambio; la segunda fue dirigida a los empleados de la antigua HP y Compaq pertenecientes, actualmente a las áreas de Soporte Financiero, Proyecto, Ventas, Impuestos y Operaciones de la nueva HP; por último, se realizó la misma al Gerente de Operaciones actual de HP quien ingreso a una vez concretada la fusión.

Los resultados arrojados demuestran que la culturas de las empresas tenían diferencias marcadas, pero que finalmente lograron adaptarse decantando, en general, la cultura de HP por sobre la de Compaq a pesar de las erráticas decisiones sobre algunos aspectos tan importantes como la comunicación. A su vez, se demuestra la relevancia de todos los factores que componen la cultura organizacional, y cómo su planificación puede concluir en un exitoso resultado.

Palabras claves: cultura organizacional, cambio, fusión, comunicación, planificación.

ABSTRACT

The following research work aims to determinate the relevance of culture to the successful merger, describing how the cultural factors of each company are involved, how the process of communication is realized and how they coexist in the new company. To this purpose,

we studied the case of the merger between two large technological companies: Hewlett Packard & Compaq.

The research focused in a descriptive qualitative paradigm, using as method this case study in particular. To obtain the necessary information, it were used semistructured interviews, to which was applied the three sources triangulation technique so as to obtain different perspectives and greater certainty of the case to develop.

The first information source was obtained by an interview with the expert on Management Changes. The second source was aimed to employees of the former HP and Compaq belonging , currently working in the areas of Financial Support, Project ,Sales and Operations of the new HP.

Finally, an interview was conducted to the current Operations Manager who joined HP after the merger.

The results obtained show that the culture of the companies had strong differences but finally managed to adapt by decanting, in general, the HP culture over the Compaq culture in spite of the erratic decisions about some aspects as important as the communication. At the same time, it demonstrates the relevance of all the factors that composed the organizational culture and how planning can conclude in a successful outcome.

Keywords: organizational culture, change, merger, communication, planning.

ÍNDICE

1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Interrogantes	2
1.3. Objetivos	2
2. <u>MARCO TEÓRICO</u>	3
2.1. <u>CAPÍTULO 1: Fusiones y Adquisiciones de Empresas</u>	3
2.1.1. Fusión y Adquisición.....	3
2.1.2. Razones que llevan a una fusión	3
2.1.3. Variables a tener en cuenta en el éxito de una fusión	7
2.2. <u>CAPÍTULO 2: Cambio Organizacional</u>	9
2.2.1. Administración del Cambio Organizacional	9
2.2.1.1. Motores de Cambio Organizacional.....	9
2.2.1.2. Modelos de Cambio Organizacional	11
2.2.2. Proceso de Cambio Organizacional e Involucramiento de sus empleados	14
2.2.2.1. Causas del fracaso de un proceso de cambio.....	18
2.2.3. Resistencia al cambio	19
2.2.4. El papel del líder: Agente de Cambio	21
2.2.5. Comunicación convincente para lograr el cambio deseado	23
2.3. <u>CAPÍTULO 3: Cambio cultural en el proceso de Fusión</u>	24
2.3.1. Cultura y Cambio	24
2.3.2. Cómo cambiar las culturas	26
2.3.2.1. Cambios en la estructura y procesos	27
2.3.2.2. Recursos Humanos.....	28
2.3.3. La fusión y la cultura empresarial	30
3. <u>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</u>	33
3.1. <u>Investigación – Presentación de Resultados</u>	34
3.1.1. Introducción al caso	34
3.1.2. Entrevistas Realizadas.....	36
3.1.2.1. Resultados entrevista al experto en Gestión del Cambio – Lic. Eduardo Huber	36
3.1.2.2. Resultados entrevistas empleados HP y Compaq.....	41
3.1.2.3. Resultados entrevista ingresante “nueva HP”	58
4. <u>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</u>	61

4.1. Cuadro Comparativo.....	61
4.2. Análisis Diferencial Semántico	68
5. <u>CONCLUSIÓN</u>	71
6. <u>ANEXOS</u>	74
6.1. Modelo de entrevista al experto en Gestión del Cambio – Lic. Eduardo Huber	74
6.2. Modelo de entrevista a empleados de HP y Compaq	74
6.3. Modelo de entrevista al ingresante a la “nueva HP”	76
6.4. Noticias Clarín sobre la fusión.....	77
6.5. Fotos de la empresa HP	79
6.6. Entrevistas	81
6.6.1. Entrevista al Experto.....	81
6.6.2. Entrevistas Empleados	91
6.6.3. Entrevista Gerente de Operaciones HP Actual	120
6.6.4. Slides Presentación.....	127
7. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	132
<u>TABLAS</u>	
<i>Tabla 4.1. – 1: Cuadro Comparativo Pre Fusión</i>	62
<i>Tabla 4.1. – 2: Cuadro Comparativo Proceso de Fusión</i>	63
<i>Tabla 4.1. – 3: Cuadro Comparativo Post Fusión</i>	64
<i>Tabla 4.1. – 4: Cuadro Comparativo Ingresante a la “nueva HP”</i>	65
<i>Tabla 4.2. – 5: Cuadro Osgood. Imposición/Integración Vs. Resistencia/Adaptación</i>	68
<i>Tabla 4.1. – 6: Cuadro Osgood. Buena/Mala Planificación Vs. Despidos Masivos/Moderados</i>	70
<u>GRÁFICOS</u>	
<i>Gráfico 4.2. -1: Osgood. Imposición/Integración Vs. Resistencia/Adaptación</i>	69
<i>Gráfico 4.2. -2: Osgood. Buena/Mala Planificación Vs. Despidos Masivos/Moderados</i>	70

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo realizar un estudio de caso en particular, el cual fue la fusión de dos grandes compañías de la industria tecnológica, HP y Compaq. Nos hemos centrado, principalmente, en analizar los comportamientos individuales de la cultura de cada uno de las empresas involucradas y cómo estas se comportaron durante el proceso de fusión y lograron convivir en la nueva empresa.

1.1. Planteamiento del problema

Las fusiones y adquisiciones suelen ser la estrategia más viable de las empresas para lograr desarrollar sus actividades, buscando solidificarse en una determinada industria, cuyo resultado primordial es crear valor para las empresas partícipes. Este proceso resulta óptimo cuando las organizaciones logran una integración exitosa, producto de una buena comunicación y planeamiento estratégico, como así también con una predisposición al cambio por parte de las personas que conforman las firmas.

Sin embargo, este éxito muchas veces se ve opacado ya que no resulta una tarea fácil lograr dicha sinergia y puede terminar perjudicando a ambas empresas. Las causas de dicho fracaso pueden ser de diversa índole, entre los cuales se mencionan los económicos, financieros, sobre estimación del comportamiento del mercado, falta de un eficiente y oportuno *due delligence*, resistencia al cambio, miedo originado por la incertidumbre, amenaza a las relaciones sociales entre empleados, símbolos, recursos humanos, una mala planificación. Si bien éstas son todas variables que amenazan la gestión de una fusión, vemos que una situación sensible de ocurrir es el choque de culturas entre las compañías involucradas. Cada firma, al igual que cada ser humano, está formada de una serie de valores, creencias, ritos, símbolos, que hacen a su comportamiento, a su propia personalidad que se expresan en estructura, diseño de procesos y sistemas. Ninguna organización tendrá igual cultura a otra, lo que conlleva a una confrontación tanto en relaciones humanas, como en procesos y procedimientos, forma de pensar, proceder, analizar.

En el estudio de caso en cuestión, quedan evidenciadas estas diferencias en los factores culturales que intervienen en toda fusión de dos grandes empresas.

1.2. Interrogantes

- ¿Qué relevancia tiene la cultura empresarial en el éxito de una fusión?
- ¿Cómo se comunica el cambio cultural durante la fusión HP- Compaq?
- ¿Cómo logran convivir ambas culturas en la nueva empresa fusionada?

1.3. Objetivos

- Caracterizar los factores culturales mas importantes de HP y Compaq.
- Describir cómo ambas culturas intervinieron en la fusión.
- Presentar cómo fue el proceso del cambio cultural durante la fusión entre HP y Compaq.
- Detallar las consecuencias culturales post-fusión.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAPITULO 1: FUSIONES Y ADQUISICIONES DE EMPRESAS

2.1.1. Fusión y Adquisición

La *fusión* de empresas consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independiente, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios, desapareciendo ambas y formar una nueva sociedad. En cambio, si una de las sociedades absorbe al patrimonio de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción.

La *adquisición* consiste en la compra de la mayoría de las acciones por parte de la empresa adquirente a la adquirida para controlar su gestión, sin necesidad de mezclar ambos patrimonios.

El objetivo principal de las fusiones y adquisiciones, como toda decisión empresarial, es la maximización del valor de la empresa, es decir la creación del valor para el accionista, y la metodología para medirla es la del análisis de proyecto de inversión. Las fusiones y adquisiciones son una buena idea cuando el valor de mercado de la empresa combinada es mayor que el valor de las dos sociedades independientemente consideradas. Cuando esto ocurre, se dice que se ha producido un efecto sinérgico, siendo éste otro objetivo básico del proceso. (Hauser,1967)

2.1.2. Razones que llevan a una fusión

Existe una serie de motivos razonables, desde un punto de vista económico, por los que parece lógico decidir una combinación de empresas, puesto que todos ellos son susceptibles de producir un efecto sinérgico.

Según Mascareñas (2011) las razones que motivan a realizar una fusión o adquisición, considerando que no necesariamente es un sólo factor el que impulsa a ello, sino que pueden ser varios.

-Integración horizontal y sinergia operativa: las fusiones o adquisiciones de tipo horizontal son aquellas que implican a empresas del mismo sector industrial o de negocios. La sinergia operativa es aquella que se puede conseguir de dos formas. La primera, es a través de un aumento de los ingresos por medio de la creación de un nuevo producto o servicio que surge de la fusión de dos empresas y que genera un crecimiento de los ingresos a largo plazo. Por ejemplo, compartiendo oportunidades de marketing, beneficiándose de la buena reputación e imagen de marca de una de las empresas. La segunda forma, es la reducción de los costes, que se consigue con la consecución de las economías de escalas. Con ello se pueden afrontar inversiones a gran escala, asignar los costes de investigación y desarrollo, como otros costos fijos sobre una base de mayores ventas y un mayor activo, o, conseguir economías en la producción y comercialización de productos, pudiéndose suprimir muchos de los gastos comunes de las diferentes sociedades implicadas. Sin embargo, no siempre la fusión de empresas es el mejor camino para conseguir las economías de escala, si la fusión es de tipo conglomerado o también porque a veces los directivos son incapaces de hacer funcionar a las dos empresas fusionadas de manera conjunta, es decir, la mezcla de dos culturas empresariales distintas suele dar malos resultados.

Las economías de escala y de alcance, tienen como consecuencia un aumento del poder de mercado, que depende del tamaño de la fusión y el nivel de competencia del sector, y que podemos definir como la posibilidad de establecer y mantener un precio superior al de la competencia. Las fuentes de poder de mercado son tres: la diferenciación de los productos, las barreras de entrada y la cuota de mercado.

Las fusiones de tipo horizontal llevan aparejada una mayor concentración del sector, que se define como el porcentaje de la actividad sectorial total, medido por los ingresos totales, que es controlado por las empresas más grandes del sector. Cuanto mayor sea la concentración, menor será el número de empresas que operen en dicho sector, lo que podría reducir la competencia dentro del mismo y pasar de una competencia perfecta a un oligopolio o a un casi monopolio, razón por la cual existen las leyes antimonopolio, con objeto de evitar el uso desmedido de las fusiones de tipo horizontal.

-Economías de integración vertical: las fusiones verticales son las formadas por compañías que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final o a la fuente de la

materia prima utilizada. Este tipo de integración facilita la coordinación y administración, las economías de tecnología, se eliminan los costes contractuales, reducción de los costos de nóminas, de establecimiento de los precios y publicidad, reducción de los costos de comunicación, y coordinación de la producción. No siempre este tipo de fusiones funciona, también hay muchas empresas que se desintegran verticalmente. Existe una vigilancia especial para evitar situaciones antimonopolio que perjudique la competencia de los mercados.

- Eliminación de una gestión ineficiente: las fusiones y adquisiciones son instrumentos para prevenir la decadencia de las empresas. Los directivos de la compañía A piensan que pueden administrar mejor la empresa B, la cual se encuentra posiblemente en problemas, y ayudarla a mejorar sus operaciones recortando sus costos y aumentando sus beneficios, o detener su caída poniéndola en el camino de la recuperación.

La empresa adquirente deberá asegurarse de que en la empresa a comprar existe el potencial para una importante mejoría de los rendimientos a través de una buena administración.

- Ventajas fiscales no aprovechadas: la existencia de sinergias de tipo fiscal implica la posibilidad de reducir el pago de impuestos mediante la fusión o adquisición de una empresa, de tal manera que la carga fiscal de ambas compañías fusionadas sea menor que si se consideran separadamente.

- Las fusiones como empleo de fondo de excedentes: cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de reinvertirlos de una manera rentable en su propio negocio y no desea distribuirlos vía dividendos o vía recompra de sus propias acciones, puede emplearlo en la adquisición de otras empresas siempre que la operación cree valor para los accionistas.

- Combinación de recursos complementarios: muchas pequeñas empresas son adquiridas por otras grandes debido a que pueden aportar componentes que son necesarios para el éxito de la empresa resultante de la fusión y de los que carece la adquirente. La empresa pequeña puede tener un único producto, pero le falta la capacidad de producción y

distribución necesarias para producirlo a gran escala. De esta manera ambas empresas son complementarias y son más valiosas conjuntamente que consideradas de forma aislada. También es posible que dos grandes empresas se fusionen por este motivo, pero las ganancias reales son más frecuentes cuando las grandes empresas adquieren a las más pequeñas. Otro caso es cuando una empresa grande tiene dificultad para encontrar buenos directivos, o para entrenar a los que tiene, lo que puede hacer que se plantee la adquisición de una pequeña empresa de su mismo ramo que tenga una administración de alta calidad y competencia.

- Reducción del riesgo y diversificación: las empresas pueden garantizar a sus inversores un cierto nivel de actividad financiera adquiriendo otras empresas con capacidad anticíclica de crecimiento y actuación. Cuando una empresa baja, la otra sube y se contrarrestan.

La estabilidad en los beneficios es más deseable desde la perspectiva de las empresas conglomeradas que desde de las inversiones institucionales. Los inversores tienen la misma capacidad para diversificar riesgos en su propia cartera, no hace falta que las empresas lo hagan. Sin embargo, hay ocasiones en que la diversificación de una cartera de negocios tiene sentido desde una perspectiva de riesgo, por ejemplo que una empresa dependa de uno o dos productos clave para una parte significativa de sus beneficios.

- Reacción competitiva: consiste en adquirir un competidor con el fin de reducir la competencia que tiene que ver con el devenir del sector. Para evitar situaciones como el miedo a la reducción del mercado, caída de los precios, exceso de capacidad en mercados clave no les afecte. Lo ideal de que una empresa adopte una actitud proactiva y no reactiva con respecto a la fusión. Siendo proactiva, la empresa se guía por una estrategia a largo plazo y la fusión o adquisición es un medio para ponerla en práctica. Siendo reactiva, la empresa ve a la fusión o adquisición como un fin. Se fusiona o hace una adquisición porque su dirección en un momento dado piensa que debe hacerlo, no porque necesariamente lo desee o porque esté preparada para hacerlo. Generalmente se cree que las adquisiciones defensivas son negativas, la mayor parte se realizan con un costo elevado y cuando la empresa compradora no está preparada para ello. Tanto en el caso proactivo como en el reactivo, existe un período de “digestión” , pero en el primero este es relativamente corto y está previsto, mientras que en segundo puede ser prolongado e innecesariamente incómodo.

- Motivación de los directivos: los directivos prefieren dirigir empresas grandes que pequeñas, y en muchos casos este es un factor decisivo. Su recompensa está directamente relacionada con la extensión del control, convirtiendo a un rival importante en una adquisición potencial y atraer los medios de comunicación.

La buena intención y cálida interacción de los directores generales de la fusión no son recomendables como una única justificación para realizar el proceso. Si bien son útiles y necesarias, hay que destacar el impacto de las fuerzas emocionales y psicológicas del grupo de actores que lo dirigen que pueden llevar a que los grupos se aislen de otros integrantes. Si no se controla y está mal gestionada la emoción de la fusión y adquisición, puede distorsionar el proceso de forma negativa.

De lo explicado se puede concluir que existen tres tipos claros de fusiones:

-Adquisición Horizontal: cuando se adquiere otra compañía en la misma industria de la adquirente;

-Adquisición vertical: cuando, una vez decidida una estrategia de integración vertical, se adquieren empresas que se desempeñan en diferentes etapas del proceso de producción;

-Adquisición de conglomerados: cuando las industrias de la adquirente y la adquirida no están relacionadas entre sí.

2.1.3. Variables a tener en cuenta para éxito de una Fusión

Las empresas que al fusionarse crearon valor dedicaron una atención especial a tres variables clave que afectan a los resultados financieros en las fusiones y adquisiciones.

- La valoración de la sinergia: la consecución de las sinergias son vitales para el éxito de una fusión y adquisición. Sólo teniendo una idea clara de qué valor y dónde se adquiere, puede la empresa plantarse el cómo puede obtenerse a través de la integración de ambas empresas.

- La planificación del proyecto de integración: se refiere a cómo se van obtener las sinergias previstas, debe de comenzar a estudiarse y planificar la consecución de éstas antes

de que el trato se formalice. Cuanto antes se haga, más probabilidades habrá de que la operación sea un éxito. Dejar la integración para después del trato, aumenta la probabilidad de fracaso en gran medida. Después del acuerdo de integración, es necesario acometer la fusión con la mayor velocidad posible. Se recomienda no tardar más de seis meses en realizar los cambios fundamentales.

- Las diligencias debidas: incluye un rango de instrumentos de investigación diseñados para sistemáticamente evaluar el impacto que ejercen una serie de hechos sobre el valor de la empresa, como por ejemplo estudios de mercado, valoración de riesgos, análisis de competencias directivas, estudio de sinergias y análisis del impacto operativo. No sólo se debe realizar la elaboración de tipo financiero sino también las que analizan la estructura, la cultura, los procesos y las redes de información.

Otras variables a ser contempladas que van a afectar a las personas que forman parte del proceso son:

- Selección del equipo directivo: un equipo experimentado en fusiones y adquisiciones aumenta la posibilidad de éxito de la operación. Hay que tener en cuenta que los directivos deben saber cuál es su nuevo puesto en la empresa fusionada y poder centrarse cuanto antes en su cometido y no en la fusión.

- Integración de culturas: dando mayor probabilidad de éxito.

- Comunicación: una mala comunicación con sus propios empleados incrementa el riesgo de fracaso en las fusiones, más incluso que las comunicaciones con los accionistas, clientes y proveedores.

Las empresas que han dedicado una especial atención en el proceso de fusión sobre las variables expuestas, han creado valor.

2.2. CAPITULO 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.2.1. Administración del Cambio Organizacional

Las generaciones de hoy en día en las empresas, se encuentran frente a una diversidad de procesos de cambio en sus propias organizaciones. Como ejemplos frecuentes de esos programas de cambio, podemos enunciar el rediseño de procesos productivos, de servicios o administrativos, las reestructuraciones, las fusiones y los programas de calidad total. Estos programas de cambio tienen su impacto de diferentes maneras en las estructuras, procesos, tecnologías, mercados, relaciones de trabajo y muchas otras dimensiones de esas organizaciones obligando a una constante adaptación y aprendizaje de nuevas formas de trabajo y de relación entre las personas dentro de las organizaciones.

2.2.1.1. Motores de cambio organizacional

Las variables que presionan a las organizaciones a cambiar son de una multiplicidad de orígenes. Por ejemplo los permanentes avances que se han ido generando en las tecnologías de información y comunicación. El uso de la informática, y de las redes electrónicas de comunicación, permiten difundir y sistematizar, cada vez con mayor rapidez y eficiencia, los procesos y las actividades de una empresa. El trabajo de los administradores, casi en todas las funciones y procesos de una organización, es cada día más dependiente de estas tecnologías, e incluso el éxito en muchas industrias, como por ejemplo la de servicios bancarios, depende fuertemente en la capacidad organizacional para adaptarse a nuevas tecnologías.

Otra fuente frecuente de cambios en las organizaciones ha sido la apertura de los mercados, a través de reducciones arancelarias y de pactos comerciales entre países o grupos de éstos. Esta apertura de mercados ha permitido el ingreso de nuevos competidores presionando a las organizaciones a esforzarse por mejorar su eficiencia para poder sobrevivir. La globalización de los mercados ha obligado a las empresas a desarrollar en forma simultánea una perspectiva global de su negocio, para identificar elementos centrales de éste que

permitan competir en diferentes localidades, y a su vez tener una profunda comprensión de los múltiples escenarios individuales en que se implementará la estrategia de negocio y así poder adaptar esa estrategia a las particularidades de cada localidad donde se opera. Esto último es lo que conocemos como aprender a “adaptarse localmente”, en particular cuando comienzan a operar fuera de sus mercados tradicionales. Para los empleados de una empresa la adaptación local significa que deberán, cada vez con mayor frecuencia, interactuar, entender y cooperar con personas que provienen de culturas, nacionalidades y especializaciones diferentes. Como consecuencia de estos programas de adaptación y cambio, las organizaciones contemporáneas muestran diseños más orgánicos y flexibles que las de sus predecesoras, y se caracterizan por tener jerarquías más planas y una mayor autonomía y orientación hacia la responsabilidad empresarial de sus unidades. Pero no sólo las nuevas estructuras, procesos, tecnologías y condiciones del entorno de las organizaciones se han complejizado. Lo mismo ocurre con el trabajo humano dentro de éstas donde trabajan una mayor diversidad de personas, con diferentes orígenes socioculturales, nacionalidades, profesiones, llevando a una complejidad humana que ha hecho que la administración de éstos procesos de cambio, como fusiones, rediseños, o programas de calidad total, sea una tarea de aún mayor dificultad. Los programas de cambio organizacional muchas veces son iniciados o planificados por algunos grupos de personas y unidades organizacionales, y continuados o implementados por otros, a veces de diferentes localidades, culturas y educación. El éxito de estos programas requiere de convencer a cooperar a grupos humanos con una diversidad de percepciones, intereses y actitudes hacia el programa de cambio propuesto. Debemos también prestar importante atención e imaginar cuáles son los temores, expectativas, dudas y confusiones que surgen en los empleados

La complejidad de la coordinación de las estructuras y procesos de empresas sofisticadas y la complejidad humana que las habita requieren de procesos de cambio administrados de manera profesional. De no hacerlo así es posible que muchos de estos programas se encuentren con resistencias, rechazo abierto, o incluso boicot de parte de sus empleados. Por esta razón ha surgido un área de investigación dedicada al estudio sistemático de la dirección de programas de cambio organizacional.

2.2.1.2. Modelos de cambio organizacional

El proceso de cambio en las organizaciones implantó una serie de modelos y métodos que les brinda a los administradores una gran cantidad de "soluciones" organizacionales que provienen de la literatura sobre cambio organizacional y de las experiencias acumuladas por consultores y practicantes. Para optar por el correcto, es necesario entender el origen y funcionamiento de los distintos modelos.

El administrador del cambio deberá ser hábil para diagnosticar las situaciones, elegir entre los diversos modelos y usar las mejores herramientas que cada uno de ellos pueda brindarle en el momento en que lo necesite. Esto significa determinar que modelos, no necesariamente uno, se adaptan mejor a las necesidades de cambio de su organización en un momento particular.

La idea prevaleciente es que es necesario, para cada caso particular, desarrollar el conjunto de herramientas que permitan hacer a la organización más efectiva y eficiente, preparar a las personas para aceptar el cambio y prepararlas para sus nuevas formas de trabajo, y manejar situaciones en que aparezcan una mayor diversidad de intereses interpersonales, y diferencias de poder, entre los miembros de la organización.

1-Modelos de cambio centrados en las personas: Según el psicólogo Kurt Lewin (1952) los procesos de cambio en las organizaciones pasan por tres fases:

A- "*Descongelamiento*" de los patrones de conducta, costumbres y estilos de operar existentes: Para poder producir un descongelamiento de la forma actual de operar de la organización y sus personas, se deben analizar las *fuerzas impulsoras*, que presionan y fomentan el cambio (presiones de los clientes, apertura de nuevos mercados) y las *fuerzas limitantes*, que conducen a las organizaciones hacia la resistencia al cambio y la reintroducción de patrones pasados (temores de los empleados, inercia o hábitos). El tratamiento adecuado de dichas fuerzas, permiten dejar el *status quo* en que opera tanto la empresa como el personal para probar nuevos patrones, costumbres y estilos de operar.

B- *Experimentación e implementación de nuevos patrones, costumbres y estilos de operar*: Surgieron una serie de modelos de cambio planificado, a través de la disciplina del Desarrollo Organizacional la cual ve a las organizaciones como un sistema que se compone de tres subsistemas que interactúan y el cambio en alguno de ellos afecta en los otros: el subsistema técnico (tecnología y flujos de trabajo), el subsistema administrativo (estructura organizacional, normas y reglas de conducta, sistema de incentivos y castigos) y el subsistema humano (actitudes, motivación, habilidades y conocimientos). Propone que en el desarrollo de una organización se debe considerar sus diferentes elementos y las interrelaciones que se producen entre éstos.

C- *"Recongelamiento" o institucionalización de los nuevos patrones, costumbres y estilos de operar (o el regreso patrones anteriores si es que se produce un rechazo de los nuevos)*: Una vez que se han encontrado nuevos mecanismos de operación satisfactorios la organización puede comenzar el período de “recongelamiento” a través de la formalización de las nuevas costumbres y estilos u otras medidas que aseguren su permanencia.

2- Modelos de cambio centrados en las operaciones y procesos del negocio: Se desarrollan herramientas que permitan tratar con la necesidad de reestructurar estratégicamente operaciones y procesos, más allá de las relaciones y actitudes de las personas. La estructura de una organización puede ser entendida como un diagrama organizacional, formado por niveles jerárquicos, unidades organizacionales (divisiones, departamentos, cargos, etcétera) y relaciones de dependencia jerárquica entre éstas. La racionalidad que impulsa los procesos de reestructuración puede ser muy variada. Por ejemplo la necesidad de sobrevivencia frente a un entorno hostil y competitivo el criterio. La reestructuración opera principalmente en base a proporciones, como volumen de ventas, *staff* corporativo, número de operarios y administradores, etc. Cuando las firmas descubren que otras organizaciones similares poseen niveles de productividad similares o superiores con una estructura organizacional de menores costos y tamaño, suelen recurrir a los números (disminuir personas, costos, salarios, reasignar tareas) para alcanzar una productividad comparable a la de la competencia, es decir recurren a una reestructuración. Las reestructuraciones suelen

tener la inconveniencia de que conducen a reacciones adversas en el personal. Las personas se preguntan cuánto tiempo durará la reestructuración, quiénes serán los próximos en ser despedidos, quién tendrá poder jerárquico sobre quiénes, o qué nuevas tareas deberán hacer, medidas que muchas veces son tomadas sin aviso previo, generando un estado de descompensación emocional dentro de la empresa. Las reacciones también pueden ser adversas por parte de los clientes. En este sentido, uno de los problemas de la reestructuración es que sólo intenta mejorar o aumentar el bienestar de los accionistas, olvidando a los clientes y los empleados de la organización. Los programas de calidad total representan otro modelo de cambio que se centra en mejorar las actividades de trabajo en la organización. Estos programas de calidad requieren que todas las personas que trabajan en la organización se involucren en el mejoramiento de los procesos y servicios internos que se producen dentro de la empresa para así mejorar el producto que recibe el cliente externo. En ese sentido son programas cuyo cambio fluye desde los trabajadores hacia la cima de la pirámide organizacional.

Mientras la reestructuración trata movimientos, contracciones o eliminación de unidades organizacionales, la reingeniería tiene que ver con la forma en que el trabajo es realizado. Este cambio es descrito como un movimiento hacia un flujo horizontal de tareas que atraviesa varias funciones, contrariando la tendencia histórica de las organizaciones, que por lo general están estructuradas de manera vertical por funciones. El nuevo arreglo, idealmente abarca un conjunto de procesos, cada uno con un principio y fin definidos. Estudios sobre fracasos de proceso de reingeniería muestran que en un significativo número de intervenciones de éste tipo tienden a olvidar los efectos organizacionales sobre los empleados: La generación de costos en el factor humano, en términos de *stress* laboral, despidos, cambios en las tareas y responsabilidades, cambios en los objetivos organizacionales, no han sido siempre bien administrados. La reingeniería también puede generar otros efectos en el personal como un estado de ansiedad y preocupación sobre lo que puede pasar. En el mejor de los casos ofrece a sus empleados esperanza y mejoras en su futuro.

3- Modelos de cambio radical: La idea básica de este modelo es que la empresa debe ser capaz de generar, constantemente en su industria, nuevos y mejores productos y servicios

para mantenerse competitiva. De lo contrario, otro competidor tarde o temprano generará productos o servicios que la hagan perder posicionamiento. Para generar innovación de manera sistemática las empresas deben ser capaces de alcanzar una configuración interna o “arquitectura organizacional” que apoye la generación e implementación de ideas creativas.

Rediseñar implica cambiar no sólo las estructuras y procesos físicos, lo que puede tener efectos parciales, si no también generar cambios en los modelos mentales con que las personas visualizan su trabajo. Esta aproximación ecléctica puede significar cambios en la identidad o el carácter organizacional: quiénes somos, para qué estamos, cuáles son los propósitos organizacionales, quiénes se benefician con nuestra existencia, formas de organizar nuestras capacidades y de satisfacer a los clientes. A pesar de las dificultades que implica su implementación, sus beneficios son mayores y duraderos en el largo plazo.

2.2.2. Proceso de Cambio Organizacional e involucramiento de sus empleados

Una primera actividad por la que se debe comenzar es el *diagnóstico y análisis de la organización y sus necesidades de cambio*: conocer a fondo las operaciones de la organización, cómo funciona su ambiente, cuáles son sus fortalezas y debilidades, y cuáles son las prioridades y urgencias de corto y largo plazo de la empresa. Este análisis es crítico para comenzar a articular una nueva visión del futuro, una segunda tarea de efectuar durante la preparación para el cambio. Los dirigentes de la empresa, con la participación de otros grupos y estamentos, deberían ser capaces de articular y crear una visión compartida y una dirección común. Se debería unir a la organización en función de una visión central, que se desprenda del análisis diagnóstico previo. Otra tarea relevante en la etapa de preparación del cambio es la de identificar, entender y considerar personas y grupos de interés relevantes y diversos, tales como usuarios o clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno local y otros. Los ejecutivos de la empresa no pueden llevar, por sí solos, un proceso de cambio. El éxito depende de una amplia base de apoyo con otras personas y grupos que primero siguen, ayudan y finalmente impulsan el cambio. Es necesario entender y considerar a personas y grupos de interés relevantes para poder anticipar sus intenciones y

reacciones que puedan servir como apoyo al proceso de cambio, o que puedan manifestarse en rechazo o resistencias al mismo. Muchas de las resistencias al cambio organizacional provienen de grupos cuyos intereses no son considerados, o son afectados, por los programas de cambio. Por esta razón es importante identificar a estos grupos anticipadamente, entender de qué manera serán afectados por el cambio, sus puntos de vista e intereses, entender sus fuentes de poder y sus posibles reacciones frente al cambio, para luego entonces definir un programa de cambio que considere a estos grupos.

Una vez que se ha efectuado el diagnóstico y desarrollado una visión, en esta etapa de preparación del cambio, es necesario confeccionar un plan detallado de cómo se va a implementar el programa de cambio. Un proceso de este tipo generalmente necesita tener un plan de acción y de contingencias, aun cuando el plan sea temporal y modificable, para que sus empleados puedan orientarse y saber qué, cuándo y cómo hacer el cambio. En éste plan se puede especificar objetivos, logros parciales a obtener, etapas y fechas necesarios para coordinar el proyecto de cambio. Puede ser necesario, que coordine el funcionamiento del programa de cambio, esto es, designar un equipo responsable por la coordinación del mismo.

Se puede comenzar con la segunda etapa del programa: su implementación. En esta etapa es crítico que las personas que trabajan en la empresa desarrollen una comprensión de las necesidades de cambio de la empresa, incluidas las fuerzas del entorno e internas que empujan a la empresa a cambiar, como así de la visión y plan de cambio propuesto por los líderes organizacionales. También se enfatiza en la necesidad de crear un sentido de urgencia de la necesidad del cambio, con el propósito de generar un estado de motivación y expectativas conducentes a facilitar este proceso. Sin embargo, este proceso de comunicación no debería ser usado como mecanismo de manipulación del personal, a través de la generación de angustia. El sentido de urgencia debe ser transmitido, siempre y cuando éste sea real. Lo que en realidad corresponde efectuar en esta etapa es simplemente transmitir con honestidad la realidad en que se encuentra la empresa, y las ventajas y beneficios, así como los riesgos y costos (personales, estratégicos y financieros) del proceso. Al comunicar los hechos, tal como son, se genera un auténtico sentido de urgencia.

El proceso de comunicación con el personal permite que éste comience a evaluar la conveniencia de seguir operando con los procedimientos y estilos de trabajo del pasado, por ejemplo los procesos operacionales y la cultura de trabajo existentes hasta ese momento. El entender lo que ocurre en, y a la empresa, es una importante fuente de motivación y compromiso para el personal, que los puede impulsar a comenzar a identificar y desarrollar nuevos procedimientos y estilos de trabajo. Otra fuente de motivación proviene de los líderes de la organización. Es importante que éstos dirijan el proceso con órdenes fuertes y consistentes. No hay nada más desmotivante para el personal que percibir ambigüedad en el compromiso, motivación o comprensión del proceso de cambio por parte de quienes lo dirigen. La idea es desarrollar un proceso de liderazgo con un compromiso real con el cambio propuesto y una capacidad de comunicación clara y directa del mismo. La idea es liderar con el ejemplo. Los valores y normas de conducta que se desea transmitir no son aprendidos por el personal por medios escritos, o presentaciones en grupo. El mecanismo más adecuado de aprendizaje es la interacción uno a uno, cara a cara. Otra práctica relevante para el proceso de implementación es adaptar los sistemas de incentivos a los nuevos objetivos organizacionales.

Los sistemas de incentivos son una de las fuerzas motivadoras más poderosas dentro de la organización. Las personas hacen en el día a día aquello por lo cual son incentivados. Si los incentivos no cambian las personas perseverarán en aquellas conductas que les son recompensadas. Es por esto que en los programas de cambio es crítico dejar de incentivar los antiguos procedimientos y formas de trabajo, y comenzar a incentivar las nuevas conductas que conducen al cumplimiento de los criterios de rendimiento y objetivos establecidos en el nuevo programa de cambio. En esta segunda etapa del cambio, la de implementación, es además necesario facilitar la adopción de las nuevas formas de operar dentro de la empresa por parte de sus empleados. Además de los cambios en incentivos otras dos prácticas facilitan el cambio de conductas: una primera de ellas tiene que ver con otorgar poder y participación al personal. Esto es, delegar en el personal los espacios necesarios para tomar decisiones y ejecutar acciones, que les permita hacer bien sus nuevas tareas. Una última proposición muchas veces indispensable para que los empleados adopten las nuevas formas de operar es el entregar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios de dominar para efectuar las nuevas tareas, esto es, capacitar. Es posible

observar con frecuencia como las empresas introducen nuevas tecnologías o procedimientos para luego descubrir, a través de la pobreza del rendimiento de sus empleados, o de la confusión operativa, que no consideraron capacitar adecuadamente en éstas nuevas tecnologías a su personal.

Para consolidar el cambio, primero es necesario cambiar las creencias de los empleados respecto a la organización y su trabajo. Esto es lo que podríamos llamar alinear la cultura de trabajo con la estrategia de negocios. Esta fase se describe como el acto de modelar y reforzar una nueva cultura que se ajuste con la organización revitalizada. Estos cambios mentales en las personas, respecto a los valores en función de los cuales se deben tomar decisiones y actuar, y la adopción de normas de conducta correspondiente, son la esencia del cambio de cultura organizacional. Una segunda práctica importante de efectuar durante el proceso de consolidación, es el de institucionalizar el cambio en nuevos procesos y estructuras, que formalmente generen o faciliten los nuevos comportamientos deseados. Esto puede implicar desarrollar manuales de procedimientos, abrir o cerrar unidades organizacionales, cambiar el tamaño o dependencias de las mismas, rediseñar los procesos en función de nuevos objetivos.

Por último, para consolidar el cambio, es importante también evaluar la efectividad y/o productividad de los procesos de cambio, con el objeto de medir su avance e impacto. Son estas evaluaciones las que permiten saber si el programa marcha en la dirección adecuada, y si es necesario efectuar acciones correctivas. Cada grupo humano que es tocado por un proceso de cambio en una empresa, interpreta y reacciona a las acciones con que se administran los cambios de manera diferente. Por ejemplo, los ejecutivos pueden querer diseminar la información sobre el cambio de manera pausada, mientras los empleados pueden estar ansiosos por aumentar la fluidez y ritmo de la comunicación. También, para los ejecutivos puede ser incidental el cambio de incentivos que significan los nuevos objetivos organizacionales, pero para los trabajadores puede ser la más importante de las variables. Estas diferencias en el valor y uso de prácticas de administración del cambio muchas veces produce choques entre grupos de interés dentro de la organización, lo que puede generar incompetencia, mala administración o luchas de poder al interior de la empresa. Estas “discrepancias” son el resultado de distintos roles que les puede tocar vivir a

los empleados de una empresa dentro de un proceso de cambio, hay personas que les toca planificar y diseñar el programa de cambio, otras a las que les toca dirigir o coordinar la implementación del programa, e incluso otras personas que “reciben” el cambio. Estos últimos son aquellos a los que se les cambia sus tareas, se los lleva a trabajar a otras unidades, se les disminuye el número de sus dependientes.

2.2.2.1. Causas del fracaso de un proceso de cambio

Según la experiencia de Arthur D. Little, el fracaso de los procesos de cambio suele estar asociado con el incumplimiento de los siguientes criterios:

– Claridad de objetivos: un proceso de cambio debe tener desde el comienzo objetivos muy concretos. No puede ser producto del capricho, sino que debe estar relacionado con un cambio estratégico de la empresa que afectará a la organización como tal.

– Plan de cambio consistente, que practique economía de medios: hay que buscar el camino que ofrezca la menor resistencia. El objetivo es ser lo suficientemente flexible como para ir ganando voluntades sin renunciar al proyecto.

– Compromiso de los líderes de la organización y ejemplaridad en las iniciativas de cambio: muchas veces, aparecen directivos que afirman estar convencidos de los cambios, pero no se involucran en el proceso. En esos casos, aunque haya consultores trabajando, faltará el elemento principal: la convicción del *management* para liderar el cambio. Si la gerencia supone que se crearán situaciones dolorosas, también debe participar de ellas. Eso generará mayor espíritu de equipo y convicción en el resto del personal.

– Participación de toda la organización: cuando las personas no se sienten involucradas en el cambio, esperan que el consultor se vaya o el jefe se olvide para seguir haciendo lo mismo de siempre y abortar el proceso. En este sentido, el cambio se relaciona con tres dimensiones de la gente: que pueda desarrollarlo; que sepa cómo desempeñarse bajo las nuevas condiciones; y que quiera llevarlo adelante.

- Facilitar los medios para que el cambio pueda producirse: la conducción de la empresa debe generar mecanismos de entusiasmo y adhesión al cambio.
- Desarrollar y utilizar equipos de aprendizaje y cambio: En toda organización hay personas más predispuestas a cambiar que otras por distintas razones, como personalidad o la pertenencia generacional. Por eso, en estos procesos es fundamental contar con semilleros de gente predispuesta al cambio. Dentro de toda organización, hay individuos que ejercen liderazgo y generan respeto; por lo tanto, es muy importante trabajar con ellos para que se genere un efecto de difusión de la conducta a favor del cambio.
- Conducir las expectativas, principalmente en lo relativo al impacto del cambio sobre la organización y los individuos: Es importante mantener un diálogo muy claro y fluido, comunicándole al personal lo que necesita saber, explicándole cuáles son las implicancias del proceso para el futuro de la organización y de cada uno de sus miembros.
- Sistemas de medición y recompensa alineados con la iniciativa de cambio: Hay que poder determinar cuestiones centrales, como si el cambio requiere focalizarse más en el cliente o en los costos. De allí la importancia de crear un entorno alineado con lo que se necesita. Si se pretende que la gente sea innovadora, hay que premiar esa actitud; si se busca una conducta diferente hacia el cliente, hay que estimularla. Las modificaciones de comportamiento en el día a día son las que conducen a un cambio de cultura en el largo plazo.

2.2.3. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio.

Este fenómeno funciona como una ley física aplicada a las organizaciones. El cambio es percibido como una amenaza a la seguridad en el puesto de trabajo, como una pérdida de influencia, autoridad o control, como la falta de calificación para enfrentar la nueva situación o como una modificación en los hábitos y el *status quo*. En la realidad, las

personas dejan de lado las lealtades, abandono en las alianzas, y la oposición proviene de los lugares menos esperados; en otras palabras, cuando las apuestas, el compromiso y el riesgo son fuertes, entran en juego las emociones.

Resulta sorprendente que el personal del nivel operativo suele ofrecer menor resistencia porque conoce mejor las deficiencias de la organización del trabajo. La mayor oposición surge en los niveles intermedios y gerenciales, donde el temor a perder status y poder es mayor.

No conocer los motivos del cambio también es un factor que estimula la resistencia, de hecho, para muchas de las personas afectadas no resulta claro por qué se necesita el cambio. La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas, pero la comunicación sobre los cambios que se proponen resulta clave para aclarar sus razones y sus efectos; otra manera es hacer participar a los miembros de la organización del diseño del proceso, reconociendo que incluye tanto la dimensión social como la técnica de la organización.

Hay una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio:

- Factores económicos: los empleados se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo.
- Factores de incomodidad: el empleado se siente amenazado, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignarle deberes adicionales.
- Factores de incertidumbre: lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.
- Factores de simbología: los símbolos siempre representan algo diferente. Un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.

- *Factores de relaciones personales*: los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
- *Factores de resentimiento*: los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.

2.2.4. El papel del líder: Agente de cambio

El reconocimiento de la necesidad de cambio surge en la dirección, pero el proyecto tiene un responsable o patrocinador que se ocupa de reunir los esfuerzos de todos y para ello deberá reconocer las diferentes opiniones y estar preparado para vencer las resistencias. El agente de cambio tiene que recordar que si quiere lograr su propósito es muy posible que los que están a su alrededor se sientan afectados porque alterará rutinas, revelará falencias y sugerirá pérdidas de beneficios.

Quien lidera el proyecto de cambio necesita además de excepcionales habilidades, estar convencido de la necesidad del cambio, y haber tomado su implementación como un desafío personal.

El gestor del cambio es la persona que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa. Debe involucrar a los empleados en los valores que la compañía desea inculcar para su nueva estrategia de negocio; para ello, tiene que vencer las resistencias mencionadas, tratando los sentimientos de los empleados y animando a éstos en la ejecución de sus tareas. Todo ello lo hará en línea con la estrategia organizativa.

En un entorno competitivo, se espera que los líderes logren movilizar a los recursos humanos sobre la base de un proyecto compartido, el conocimiento y la credibilidad personal. Se requiere una visión de futuro, con una actitud abierta, dispuesta a revisar los procesos y las relaciones establecidas. La presencia de presiones y demandas

contradictorias hace que el liderazgo estratégico deba atender a varios frentes a la vez, que no son complementarios.

El liderazgo en el marco de cambio estratégico sufre una tensión entre la necesidad de lograr respaldo y la presión por dar el salto e instrumentar las nuevas medidas. No sólo es cuestión de capacidades personales y recursos disponibles, sino también de enfrentar el saber convencional y las tradiciones. En este sentido, Schein (1988) ha escrito: “la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura..porque el cambio requiere la superación de las presunciones que se dan por sentadas”. La nueva estrategia demanda hechos trascendentes, como dejar a un lado la función del fundador. Hasta que esa superación no se logre, la empresa estará dirigida pero no liderada. El cambio estratégico requiere entonces una visión clara de futuro, pero también una adecuada capacidad de negociación y maniobra para avanzar en un marco de tensiones y oposiciones.

En el marco del cambio estratégico, además de la necesidad del liderazgo se necesita una mentalidad directiva. Se refiere a la dirección como una fuerza proactiva que está en movimiento buscando mejorar las posiciones y no espera a los problemas. La mentalidad refiere a una forma de pensamiento en los directivos que está presente a la hora de interpretar la realidad y tomar decisiones. La mentalidad directiva se integra de premisas y valores favorables al cambio y no a la reiteración, y también con métodos y estilos de gestión aptos para trabajar en la incertidumbre de un contexto cambiante. No sólo pensar en el marco de procedimientos, sino también disponer de una capacidad crítica respecto a normas existentes en la medida que tienden a quedar desactualizadas. El directivo debe estar preparado para manejarse en estos estados de transición donde lo actual convive con lo renovado.

La dirección debe enfrentar los intereses y modelos mentales que predominan en la organización y hallar intereses generales y un acuerdo que sostenga la organización, porque la idea del crecimiento es diversa según la posición que se esté defendiendo al interior de la organización. De manera que la dirección deberá definir un proyecto de empresa que permita articular los diferentes esquemas de poder que operan en la organización. Por lo tanto, lo estratégico no puede aislarse de la gobernabilidad de la organización.

A su vez, este sujeto puede pertenecer a la organización o ser una persona ajena a ella (por ejemplo, un consultor).

- Los *agentes de cambio internos* son personas que pertenecen a la organización, y a quienes, por su nivel y experiencia, se les considera con la capacidad necesaria y suficiente para llevar a cabo con éxito el proceso de cambio. Conocen la organización a fondo; su presencia diaria y constante les permite conocer las mejores fuentes de información dentro de la organización; pueden verificar constantemente cualquier variación del proceso; y su capacidad les permite prestar los mismos servicios que el consultor externo. Las desventajas de emplear un agente de cambio interno provienen del conocimiento que el personal tiene de él. Esto puede provocar que no todos lo consideren un experto; además, puede sentirse frenado por los niveles directivos, dada la autoridad que se ejerce sobre él; y, en todo caso, su experiencia puede limitarse a esa organización.

- Los *agentes de cambio externos* son personas ajenas a la organización que se dedican profesionalmente al desarrollo de este tipo de procesos; por lo general, atesoran más experiencia que el consultor interno y suelen ser más aceptados por los altos niveles de la organización. Conocen y están actualizados en las nuevas tecnologías y en su uso y aplicación, lo que les permite ser más innovadores. Suelen ser más imparciales, debido a que sus intereses se concentran en el trabajo contratado; y, al estar desligados de la organización, se sienten con libertad para hacer más propuestas. Entre las desventajas de utilizar esta figura cabe citar su desconocimiento de algunos detalles formales e informales de la organización, lo que les obliga a necesitar más tiempo para informarse. Otro inconveniente es la falta de confianza que puede generar en determinados grupos, al ser una persona externa y, por tanto, desvinculada a la organización.

2.2.5. Comunicación convincente para lograr el cambio deseado

El cambio es imposible si la mayor parte de la gente no está dispuesta a colaborar, y no está convencida de su necesidad y de los beneficios que generará. Por ese motivo, es fundamental comunicar la visión del cambio a todos y así obtener *feedback*.

Los empleados no harán ningún tipo de sacrificio aún cuando no estén conformes con la situación existente, al menos que entiendan que es posible un cambio útil; para ello se necesita comunicación creíble y continua por parte de los responsables, que deben utilizar todos los canales disponibles e incorporar información acerca del proyecto en cada una de sus actividades.

Una vez que se fija el rumbo, se necesita difundirlo con impulso firme por parte de la conducción, y cuando la gente lo comprende hay que alentarla a actuar. Si se desea que el proyecto triunfe, se deberá comunicar constantemente cómo se desarrollan los cambios: los mensajes deben ser claros y además creíbles. No bastan las palabras, los hechos también importan; nada debilita más a un proyecto que un comportamiento inconsistente por parte de la dirección o la gerencia.

2.3. CAPÍTULO 3: CAMBIO CULTURAL EN EL PROCESO DE FUSIÓN

2.3.1. Cultura y Cambio

Se entiende por cultura organizacional a los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa, transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos, o preferencias compartidas.

Los elementos de la cultura organizacional, son los componentes estructurales de más lento movimiento, y sus cambios son denominados de “adaptación”, cuando se los estudia junto con las transformaciones que ocurren en el entorno. Dentro de los elementos culturales de mayor relevancia encontramos los ritos y creencias, que sirven de base para explicar los modos determinantes o estilos en los vínculos afectivos entre los miembros, en el dominio de las relaciones, o bien para fundar el esquema de preferencias, que rige la selección de políticas en el dominio de los propósitos. Aún cuando las pautas culturales internas sean

compartidas, ello no significa que su aceptación sea consensual. Por el contrario, la cultura, se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la organización. Por otro lado, la cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada; nunca terminan las fuerzas dominantes de instituirse y tampoco los elementos contestatarios general el cambio radical y simultáneo de los rasgos que definen una cultura. Puede afirmarse entonces que, en la organización, sus componentes culturales están en continuo movimiento, y son el resultado de una síntesis de antagonismos.

Así la cultura se percibe como un elemento frágil o volátil en las organizaciones, al estar sustentada por las instituciones básicas del medio social más amplio y apoyada en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos del poder.

La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización.

Cada cultura crea sus propios supuestos sobre los individuos, sobre cómo estos piensan y aprenden, sobre cómo se puede influir sobre ellos, sobre cómo se les puede cambiar y motivar. Esto da como resultado teorías y prácticas diferentes de desarrollo de la gestión, actitudes hacia el cambio y sistemas de control e incentivos.

Según Schein, las clases de cambio que pueden producirse depende no sólo de la etapa de desarrollo de la empresa, sino, además, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea causa de una crisis provocada desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio. Las fuerzas que pueden desbloquear a una cultura dada será por lo demás distintas en cada etapa del desarrollo, y determinados mecanismos de cambio tendrán una incidencia especial en distintas etapas del desarrollo. En la etapa de madurez empresarial, la empresa puede optar por una fusión y asimilación para crecer, donde la cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales y a través del reemplazo masivo de las personas clave. Esta etapa es quizás la más importante desde el punto de vista del cambio cultural, ya que algunas empresas descubren que durante un largo período de tiempo, segmentos significativos de su cultura se vuelven disfuncionales en un medio competitivo dinámico.

Si una compañía ha gozado de una larga historia de éxito contando con determinadas presunciones sobre sí misma y su entorno, difícilmente querrá poner en duda o reexaminar esas presunciones. Incluso si llegan a cobrar conciencia de sus presunciones, los miembros de la compañía se inclinan por mantenerlas, por cuanto justifican el pasado y son para ellos la razón de su orgullo y autoestima (Sofer, 1961).

Tales presunciones actúan como filtro que impiden a los directivos clave entender las estrategias alternativas para la supervivencia y la renovación. Cabe incorporar asesores externos e identificar las alternativas claras. Sin embargo, algunas alternativas no serán entendidas si no se ajustan a la vieja cultura, mientras que otras, aunque hayan sido entendidas, encontrarán resistencia. No cabe ponerlas en práctica en la empresa porque la gente simplemente no comprendería o aceptaría lo que la nueva estrategia pueda exigir.

Para la ejecución del proceso hace falta contar con directivos de cambio nuevos y capacitados, formando parte de esa ejecución del desbloqueo de esa empresa para que el cambio pueda ser factible que suele proceder de fuerzas esencialmente coercitivas.

2.3.2. Cómo cambiar las culturas

- Poner un héroe a cargo, de forma que se añada peso al proceso de cambio
- Reconocer una amenaza exterior real, para acentuar la necesidad de cambio.
- Celebrar rituales de transición respecto a los puntos claves a cambiar, de forma que se permita a la gente a llorar por los pasados días gloriosos y entrar en admiración de los nuevos héroes.
- Ofrecer entrenamiento de transición en los nuevos valores y patrones de comportamiento que se requieren.
- Construir símbolos tangibles de las nuevas directrices y ponerlos en emplazamientos concretos, como lugares clave, encabezamientos en las cartas o boletines de la compañía
- Respetar la seguridad de las personas durante un el proceso de transición, comprendiendo debidamente las ansiedades por las que probablemente pasaran.

Si el intento de cambiar la cultura falla y continúa prevaleciendo una cultura débil puede que sea porque:

- no se han expresado claramente los valores o el credo en cuanto a cómo llegar al éxito de ese negocio
- existen demasiados credos o falta de acuerdo respecto a lo que es importante
- partes fundamentales de la compañía creen básicamente en cosas diferentes
- los héroes de la cultura son más destructivos que constructivos
- los rituales de la vida cotidiana son contradictorios y desorganizados.

2.3.2.1. Cambios en la Estructura y Procesos

Según Mc Cann(1990) los cambios que se producen en el contexto obligan a que las organizaciones modifiquen su estructura y procesos. El cambio de los procesos y la estructura puede tomar diferentes formas según el enfoque de diseño que se elija; puede ir de la mejora o afinamiento de lo existente hasta un cambio radical.

En orden a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, cualquier cambio organizativo que reduzca los costos deberá ser bienvenido siempre que no reduzca también su capacidad competitiva en el mercado. La reducción de costos generales se logra construyendo mejores mecanismos para la coordinación y la comunicación, así como aumentando la velocidad en la toma de decisiones. Los factores organizativos empleados para desarrollar esto son: la reducción del tamaño del equipo asesor, el acortamiento de las líneas de autoridad y comunicación, la centralización de las decisiones estratégicas y la descentralización de las operativas; la modificación de los sistemas de incentivos de tal forma que dependan de la productividad alcanzada, el dotar de fluidez y flexibilidad, el sistema informativo de gestión. Todo ello hace que la empresa post fusión sea menos burocrática al tener menos niveles de gerencia, menos informes, y una mayor concentración de la responsabilidad operativa. Además, se hace necesario desarrollar sistemas que motiven a los empleados para conseguir los objetivos marcados.

Las diferencias en el diseño estructural son también causa de un ajuste organizativo deficiente. La configuración estructural de las dos empresas, en términos de niveles de gestión pautas de información sobre relaciones, y volumen relativo de los equipos administrativos son factores específicos que deben ser considerados de antemano. Si una empresa pone en marcha una estrategia de fusión agresiva, debe crear y mantener una estructura que facilite la integración.

Las diferencias estructurales implican inevitablemente diferencias en los sistemas y procesos de gestión utilizados por ambas empresas. Cuanta mayor autonomía tengan las respectivas empresas, mayores diferencias estructurales podrán soportar.

Menos tangibles y muchas más veces reconocidas son las diferencias en los sistemas de control de gestión y de toma de decisiones. En la toma de decisiones el grado de diferenciación puede apreciarse en la cantidad de participación promovida y delegada por la alta dirección y en su oportunidad y formalismo.

Puede influir en la toma de decisiones otros factores de diseño estructural. Una empresa puede hacer amplio uso de grupos o equipos, especialmente para la planificación estratégica, mientras que la otra puede preferir que un solo director gerente haga las mismas tareas. Puede ser frustrante para un director gerente acostumbrado a desempeñar un papel activo, el ser marginado a la hora de tomar decisiones.

2.3.2.2. Recursos Humanos

El factor humano es a menudo lo más importante e influye en mayor grado en las metas de una fusión, que los elementos materiales que pueden ser medidos cuantitativamente en forma más o menos satisfactoria. Según el IMD, una escuela prestigiosa de negocios en Suiza, comprobó luego de estudiar varios casos, que el factor desequilibrante en el fracaso de fusiones es el tratamiento de los recursos humanos. Una fusión es, ante todo, la unión de grupos de personas con valores, creencias y expectativas propias. Kutnowski señala que, una vez tomada la decisión de fusionarse hay que abrir un amplio debate entre los

responsables de cada una de las unidades de negocio de las compañías para que ofrezcan su opinión y ayuden a trazar un diseño compartido.

Cualesquiera sean los factores, las partes interesadas estarán influenciadas en sus consideraciones por lo que sus mejores intereses aparenten ser. Muchos proyectos que tenían por objeto fusionar empresas, han fracasado a causa de los factores humanos que involucraban las negociaciones y cuya solución era más complicada que la de los aspectos materiales de la fusión en sí.

Las organizaciones exitosas no impusieron la decisión desde arriba, porque el camino sería siempre la reducción del personal y son decisiones que no responden a un plan organizado.

A menudo se requiere hacer reducciones de costos porque está en juego la supervivencia de la compañía. Puede producir que la empresa sea más competitiva al reducir costos, pero causan enorme confusión y resentimiento. Uno de los motivos de la reducción era porque se imponía la idea de que no pueden coexistir dos puestos laborales paralelos, por lo tanto, los ejecutivos y empleados de la empresa compradora desplazan a los otros. Puede dejar a la empresa con tan poco personal que no pueda aprovechar nuevas oportunidades. Otra desventaja, es que los recortes agotan los activos humanos e interfieren en el aprendizaje organizacional, porque cuando estas personas dejan la empresa, se pierde mucha información almacenada en su memoria.

Un punto de vista importante sobre los recortes de personal, como estrategia de cambio, es que se deben especificar las condiciones en que es más probable que éste contribuya a aumentar la eficacia organizacional. La administración debe ponderar si los recortes de personal deben evitarse. En lugar de despedir empleados, se podría buscar cómo utilizar mejor sus conocimientos. Se puede recortar los costos al hacer que los empleados participen en la mejora de métodos y procesos de trabajo.

En la etapa previa de negociaciones a la fusión, se agudiza la preocupación de la gente, porque el ambiente de trabajo se inunda de rumores y cada uno trata de salvar su posición de cualquier forma, buscando apoyos políticos o, directamente, nuevos empleos, todo lo cual se traduce en una baja de la productividad laboral.

Una vez efectivizada la compra se ingresa en la segunda etapa, donde suelen multiplicarse las nubes negras de los rumores. Como el comprador todavía no conoce cabalmente la intimidad de la otra empresa, el hecho de que se vayan personas valiosas es muy riesgoso; porque se puede perder a quienes mejor conocen el negocio, los clientes y los aspectos técnicos de producción.

En un proceso de fusión, las personas perciben que están siendo evaluadas, pero creen que existen distintos criterios para tomar decisiones, que no son malintencionados, sino que se trata del choque de dos culturas diferentes que necesitan tiempo para homogeneizarse.

Una fusión es una excelente oportunidad para refundar la compañía a partir del *empowerment* de su personal. Es un error dejar librada la situación a lo que cada uno pueda hacer en un contexto en el que predomina la incertidumbre, sin acompañar al personal con una red de contención adecuada. Hay que valorar el compromiso, aceptar la realidad y cortar con el pasado.

La capacitación no debe hacerse para reforzar sus aspectos técnicos sino para reforzar las habilidades personales como la apertura al aprendizaje, o la armonización de estilos de personalidad para fortalecer el trabajo en equipo.

Hoy en día se pone mayor foco en valorar a la gente de la empresa fusionada, analizando su potencial y buscando su reubicación.

2.3.3. La fusión y la Cultura Empresarial

Las fusiones entre iguales son complicadas, debido a las diferencias culturales y al difícil problema del liderazgo que se plantea. En el mejor de los casos, en una fusión ambas culturas deben cambiar y asegurar un compromiso; en el peor, sólo una debe adaptarse.

Aunque es importante que se comprendan bien, las diferencias de culturas entre empresas pueden superarse fácilmente cambiando estructura, procesos y sistemas, incluidos los sistemas de recursos humanos.

La cultura fuerza la estrategia, las compañías deben analizar su cultura y aprender a gobernarse dentro de sus límites o, si fuera necesario, optar por transformarlos. Además de cambiar la estructura de una empresa, lo necesario es cambiar las actitudes y percepciones de la gente tanto como la estructura.

Cuando la dirección de una empresa decide fusionarse con otra compañía o comprarla, lo corriente es que estudien meticulosamente su capacidad financiera, su situación en el mercado, su capacidad de control, y toda una diversidad de aspectos relacionados con la “salud” de ésta. Sin embargo, rara vez se revisan los aspectos que pueden ser considerados culturales, a saber, la filosofía o estilo de la compañía; sus orígenes tecnológicos que podrían ser decisivos para conocer sus presunciones básicas y las ideas que tenga sobre su misión y su futuro.

Si la cultura determina y limita la estrategia, en toda adquisición y fusión, la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción o de mercado.

El cambio cultural puede realizarse parcialmente cambiando la estructura, los procesos, y los sistemas de recursos humanos. Estas áreas de la empresa pueden utilizarse para expresar de modo directo, tangible y operativo los valores, creencias y símbolos de la empresa.

En muchos casos, lo llamativo es la falta de visión por parte de la compañía adquiriente respecto a su propia cultura empresarial, y además, tienen la difícil tarea de no sólo ajustar los negocios de ambas empresas, sino también sus culturas. El pasado de grandes compañías así como sus distintas tecnologías, permiten suponer que entre ellas existen con toda seguridad sustanciales diferencias culturales. Aún en el caso de que una compañía posea una cultura empresarial fuerte y del todo integrada, con principios claramente especificados, puede ocurrir que esos principios no sean aplicables a otras culturas. Gran parte de los conflictos fueron resultados de culturas muy diferentes que al comienzo no se aceptaron recíprocamente. Resolver estas diferencias lleva años, y hacerse cargo de ellas puede ser simplemente parte de los costos de la fusión. Es importante realizar una evaluación previa de la cultura de cada empresa fusionada para luego establecer un diálogo sobre qué rasgos culturales compartidos deberían desarrollarse y reforzarse.

El no tener en cuenta la cultura empresarial de la compañía adquirida, ha desembocado en despidos de personal imprescindible para la buena marcha de la empresa, lo que en algunos casos ha acabado con la propia fusión. Por lo tanto hay que tener en cuenta que las diferencias culturales pueden acabar con cualquier tipo de colaboración.

Es necesario que las diferencias culturales sean reconocidas, para así facilitar la implementación de medidas preventivas hacia esta brecha cultural. Por otra parte, deben interpretarse las diferencias como una fuente de enriquecimiento ya que si una empresa necesita a la otra, la sinergia debe de ser posible.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo de investigación se centra en un paradigma cualitativo, de tipo descriptivo, es decir, se recolectaron datos con el fin de interpretarlos para poder responder las preguntas de investigación formuladas y abordar una descripción de qué es lo que ocurre con el choque cultural en las fusiones de empresas. Para ello, se aplicó un estudio de caso en particular de la fusión de dos grandes empresas tecnológicas, Hewlett Packard (HP) y Compaq ocurrida en el año 2002, lo cual fue apropiado porque permite identificar los distintos procesos interactivos que intervinieron en la fusión. Los instrumentos utilizados para la recolección y análisis de datos fueron entrevistas de índole semiestructural, que si bien siguieron una estructura de preguntas específicas sobre el problema en cuestión, también se adaptaron a los diversos entrevistados permitiendo obtener mayor información sobre lo sucedido con la repregunta. Con este instrumento de recolección se aplicó la técnica metodológica de triangulación para poder comparar datos desde distintas perspectivas, la cual consta en tres fuentes relevantes. En primer lugar, se dirigió la entrevista al experto en Gestión del Cambio, el Licenciado Eduardo Huber; en segundo lugar, realizadas a personas partícipes de la fusión tanto empleados de la antigua HP pertenecientes a las áreas de Impuestos, Proyecto y Ventas, como el personal de Compaq de los departamentos de Finanzas y de Operaciones; en última instancia, se entrevistó al Gerente de Operaciones actual de HP, quien ingresó una vez concretada la fusión.

Constructos	Dimensiones	Indicador	Instrumentos
Cultura Organizacional	Simbología Valores Estructura y procesos Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias y similitudes de valores y elementos culturales simbólicos. • Grado de variación de ambas estructuras • Grado de centralización o descentralización 	Entrevistas a empleados de: HP, Compaq, nuevo/ingresante y experto.
Cambio Organizacional	Proceso de Comunicación RRHH y el cambio Resistencia al cambio Líder de Cambio Planificación del Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de efectividad en la comunicación • Grado de resistencia y conformidad de los empleados • Comprobación de existencia del líder de cambio • Efectividad en la planificación de acuerdo a la integración cultural 	Entrevistas a empleados y experto
Cambio Cultural en la fusión	Cambio en estructura y procesos Toma de decisiones Cambios en la simbología	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cambio estructural • Grado de centralización y descentralización • Incorporación de nueva simbología • Grado de imposición o integración de culturas 	Entrevistas a empleados y experto

3.1. INVESTIGACIÓN - PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1. Introducción del caso

Hewlett-Packard es una de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo. Esta empresa estadounidense posee su sede en Palo Alto, California. Fabrica y comercializa hardware y software además de brindar servicios de asistencia relacionados con la informática. La compañía fue fundada en 1939 por William Hewlett y David Packard, y se encuentra operando en Argentina desde el año 1967.

Actualmente es la empresa líder en venta de computadoras personales e impresoras en el mundo.

HP se caracteriza por ser empresa dinámica que atraviesa cambios constantes, y que, en los últimos años ha implementado una estrategia de crecimiento mediante fusiones y adquisiciones de otras empresas.

Valores:

HP pone a sus clientes en primer lugar en todo lo que confianza y respeto a las personas que trabajan juntos para crear una cultura de inclusión basada en la confianza, el respeto y la dignidad.

- *Achievement* y contribución: se esfuerzan por la excelencia en todo lo que hacen, cada contribución persona es fundamental para el éxito.
- Resultados hasta el trabajo en equipo para servir a los clientes.
- Rapidez y agilidad: ingeniosos y adaptables, para lograr resultados más rápido que sus competidores.
- Innovación significativa: ofrece tecnología útil y significativa.
- Integridad sin compromiso: abiertos, honestos y directos en sus tratos.
- Ciudadanía global: cumple con la responsabilidad ante la sociedad por ser un activo económico, intelectual y social de cada país.

Por otro lado, se encuentra la otra empresa fusionada, *Compaq Computer Corporation*, es una compañía de computadoras personales fundada en 1982 por Rod Canion, Jim Harris y Bill Murto. El término "COMPAQ" es un acrónimo en inglés que significa "*Compatibility and Quality*".

Durante los años 1980 Compaq produjo algunos de los primeros PC compatibles con IBM PC a un bajo costo. En noviembre de 1982, Compaq anunció su primer producto, la Compaq Portable, una computadora personal portátil compatible con IBM Pc.

En el 1990, Compaq entró al mercado de venta al por menor con la Compaq Presario, y fue uno de los primeros fabricantes en 1990 en vender una PC a un precio inferior a mil dólares. Compaq llegó a ser el segundo más grande fabricante de computadoras en términos de ingresos.

Según el diario Clarín (marzo,2002), el anuncio de la fusión entre estas dos compañías, después de varios meses de disputas, ocurrió el 4 de Septiembre del año 2001 y se hizo efectiva en el mes de mayo del año 2002. La compra de Compaq por parte de HP fue por una cifra cercana a los 25 mil millones de dólares, mediante intercambio accionario y representó la mayor fusión en el sector informático hasta ese momento, con el 65% de participación para HP y el 35% para Compaq, clasificada como una fusión de tipo horizontal.

Muchas fueron las versiones que se dieron a conocer sobre el objetivo que buscaba dicha fusión. Sin embargo, la explicación que manifestó Carly Fiorina, CEO de HP, para concretar esta fusión, era lograr la posición de liderazgo, a través de la línea de hardware y el doble de tamaño de la unidad de la unidad de servicios de HP necesarios para poder competir con el "gigante" IBM. Así, la creación de valor obtenida fue conseguir una empresa de servicio tecnológico completo, justificándose con los valores que priman en la compañía HP, tales como la innovación, cambio y creatividad.

A nivel país, la fusión entre estas dos compañías sucedió en los años 2001-2002, años en que Argentina pasaba por un contexto económico difícil, donde se había parado la actividad económica, provocando miles de despidos. Por este motivo, a la incertidumbre que le generaba la fusión se le suma la crisis local que acontecía.

3.1.2. Entrevistas realizadas

3.1.2.1. Entrevista al experto en Gestión del Cambio, Licenciado Eduardo Huber

La entrevista realizada al experto se focalizó principalmente al cambio cultural en las fusiones de empresas.

Define a la cultura como el conjunto de creencias que están instaladas en una organización que son comunes. Los valores son las creencias relativas a los elementos valiosos del mundo, los que más influyen en la vida de una persona. Las creencias fuertes tienen que ver con lo que uno considera importante o no importante, bueno o malo, que determina conductas. Cuando encontramos un grupo de personas que comparten ciertos valores, ciertas creencias estamos en presencia de una cultura.

Hay culturas efectivas, hablando de empresas, y culturas con inconvenientes. No toda forma de cultura es buena, hay conjuntos de creencias que ayudan al desarrollo de una organización y otras que lo impiden.

La cultura determina todo lo que se hace en la organización; cómo van a comportarse los jefes, si van a ser previsores o no, si van a ser racionales o impulsivos, materialistas o más espirituales. Influye, también, en el proceso de planeamiento y toma de decisiones, en la selección de personal, en la evaluación del personal, en los premios y castigos, en los salarios de trabajo, en cómo se trata a la gente, a los clientes y a los proveedores. La cultura que se arma en una empresa determina todo lo que es la empresa e impacta en absolutamente todo lo que suceda en la empresa, hasta lo que se conversa, a qué hora se come, qué se come, todo es impactado por la cultura.

El proceso de cambio de cultura en una fusión se trataría de dos culturas que tratan de unirse. Lo primero que remarca el experto es que esta problemática no se tiene en cuenta, se considera que hay que juntar a la gente en un mismo edificio, capacitarla con respecto a quién hace el trabajo ahora, mucha gente se va e ingresa gente nueva. En general el error

clave que cometen casi todas las empresas cuando se fusionan es que creen que la fusión es un problema técnico. Lo fundamental que hay que tener en cuenta es que se está mezclando grupos de gente de dos culturas diferentes, que tienen creencias y hábitos diferentes, están acostumbrados a una modalidad de trabajo de hace años y se van a poner en contacto. Al ponerlos en contacto eso es como el agua y el aceite, no se entienden, uno dice que hay que hacer todo con procedimientos, y el otro dice que no sirve, otro que hay que planificar y otro que hay que actuar rápido y tomar acción.

Y la cultura que una empresa debe tener es la que el negocio requiere, cada tipo de negocio va a requerir culturas que no sean iguales. Unir dos empresas no es un problema técnico, es un problema humano con un componente técnico, principalmente humano. Lo técnico es difícil pero aún así es lo más fácil de todo.

Las culturas se integran siguiendo los pasos del cambio cultural. Primero hay que ver que se desea, con qué valores quiero que termine, es decir, si la empresa resultante va a tener el estilo de alguna de ambas empresas, va a tomar lo mejor de cada uno o no alcanza y hay que tomar lo mejor de otra empresa, o una radicalmente nueva, qué valores deben implantarse. Va a haber un montón de valores comunes como honestidad, atención al cliente, que nunca pueden faltar, y después algunos que son los valores característicos de la empresa que tienen que ver con el negocio que va a quedar. Hay que hacer un análisis detallado para eso, para ver qué conductas requiere el negocio para ser exitoso, y a su vez esas conductas requieren ciertos valores. Hay que ver para los resultados deseados que conductas se necesitan. Una empresa, desde el punto de vista óptimo, no tiene una sola cultura sino una cultura general con distintas variaciones para cada función dentro de la empresa, eso es lo óptimo, con valores centrales a toda la empresa. Entonces, el punto de partida es una cultura “A”, una cultura “B” y una cultura deseada “C” que no es ninguno de los dos. Determinados los valores, el siguiente paso es implantar una cultura de una organización. En una fusión ya se arranca con una organización que claramente tiene dos culturas, la de una empresa y la de la otra. Los directivos tienen que dirigir toda la integración, quienes siendo comunes a ambas organizaciones, para comprender toda la problemática y no pertenecer a una u otra cultura sin ver a la otra porque no pueden dirigir el proceso de la integración. Para que ellos establezcan los valores deseados en general se

contrata una consultora, algún especialista en cambio cultural, y una vez establecidos lo primero que tienen que hacer es incorporar esos valores, y los directivos empezar a comportarse según la cultura objetivo. Eso ya empieza a generar cambios, ya los más cercanos tanto de la cultura “A” como de la “B” van a empezar a copiar la cultura “C”, generando efectos. Los altos directivos inmediatamente tienen que incorporar la cultura y mostrarla en sus diálogos, en sus acciones aunque todavía no crean en algún valor. Las dos organizaciones deben ver a los respectivos directivos ya con una cultura distinta a los dos y que es a la que se apunta.

La fusión es de arriba abajo, no de abajo a arriba. A penas se lanza alguna posible integración entre las empresas ya hay que empezar el proceso de cambio cultural. Es por eso que la integración es mejor que la gente se conecte físicamente, lo ideal es antes que la gente sepa que se va a integrar con otra empresa. Debe hacerse fundamentalmente un plan de comunicación, que funciona primero en las dos empresas por separado, antes de comunicar la unión. Sin embargo, en algún momento hay que bajar el mensaje de la fusión y seguir con el plan comunicacional, que impulsa los valores de las millones de formas posibles en que se puede vender una idea que es, básicamente, con todos los recursos del Marketing a empleados, clientes; logotipos, fotos, eventos con la gente, talleres, regalos, trabajos en equipos mezclando a los de las dos empresas para ver cómo se van a integrar, preguntándole a la gente que opina y cómo querría que sea la integración. Es importante que ese prepare todo para solucionar todas las inquietudes que van a venir, tienen que estar las respuestas a todo. Se puede bajar el mensaje que se quiera, acerca del motivo de la fusión, siempre y cuando se explique todo y quede satisfecha la cabeza de la gente. Los objetivos de una comunicación estratégica es convencer a la empresa “A” que acepte a la empresa “B” y viceversa, y posteriormente bajar los valores que no son ni de una ni de otra, sino los deseados. Si se hace todo el proceso de gestión cultural, se podría lograr una empresa mejor que las otras dos, aprovechando el proceso para mejorar valores que estaban mal en ambas empresas.

En un buen plan de fusión van a haber actividades de capacitación, *coaching*, psicólogos, Recursos Humanos acompañando a la gente, talleres de reflexión para que se puedan aclarar las dudas.

Si eso funciona bien, el siguiente paso es empezar a capacitar a la gente, ya que primero se convence de que se inserte a la otra empresa, hasta que no están convencidos no se los capacita porque no van a prestar atención por el desinterés. Antes de dar capacitación se debe lograr que la gente pida ser capacitada, que la gente reciba el mensaje de la integración, y se planteó cómo hacer para integrarse.

El plan de comunicación debe estar presente hasta el final. El aspecto cultural sería el aceite del cambio, todo el plan de cambio cultural permite que todos los demás cambios, de Marketing, de Producción, de procesos, sean aceptados por la gente y no se resista al cambio.

Terminada la capacitación empieza a funcionar la integración, gente trabajando, y el ingrediente que sigue es el paso de la evaluación. Se debe mostrar que la persona que aceptó la fusión, que se capacitó, que está trabajando de acuerdo al nuevo modelo, tiene que recibir algo de premio, y el que no siguió eso, no debe recibirlo. Hay que mostrar la diferencia entre el que está haciendo todo bien y quién no.

Hay un principio de *management* de gestión de empresas, que dice que una persona adopta conductas nuevas, sí y sólo sí son premiadas. Nadie mantiene una conducta en el tiempo si no recibe nada a cambio, ya que eso produciría un desgaste haciendo que quien trabajaba bien deje de hacerlo. Esos mensajes hacen entrar a la nueva cultura fuertemente. Esos premios son importantísimos al principio, porque después de un tiempo que la cultura adoptada se vuelve inconsciente.

Y por último, está el paso que introduce la cultura en el inconsciente de la gente. Por un lado, hay que sostener la comunicación organizacional hasta que a esos carteles dejen de darle importancia, y no los lean, y esos carteles escritos en texto se tienen que transformar en objetos. Se tienen que transformar en elementos simbólicos que sigan dando el mismo mensaje, pero que ya no es un cartel del nuevo proyecto sino para que queden como próceres del cambio cultural. Una de las cosas que más integra a dos grupos de personas son historias comunes, elementos queridos por unos y por otros. Hay que buscar de instalar experiencias comunes para facilitar la integración.

Todo este proceso de cambio cultural bien realizado durara entre tres y cuatro años. Desde que se comunica que dos empresas se van a unir hasta que estén las dos empresas trabajando en conjunto.

Es fundamental que exista la imagen de un líder de cambio. No necesariamente uno, pueden ser muchos, dependiendo el tamaño. En cada lugar físico donde haya gente se necesita un líder. Tiene que ser interno, ser una persona reconocida por ambas partes, una persona con todas las características de un líder, capacidad de oratoria, capacidad de influencia, de retórica, una trayectoria importante en la empresa. Tiene que ser un modelo a seguir. Seguramente un *team* de cada líder de la compañía.

Los recursos humanos es un factor que debe tratarse con cuidado en estos procesos. Al repetirse funciones debe analizarse por detallado que empleados son los más competentes, no hay una regla general de que empleados deben permanecer en la nueva empresa. Básicamente es una relación costo beneficio, pero requiere estudiar de qué lado están los procesos más efectivos, los empleados más competentes, los procedimientos más efectivos. Si de un lado hay todos procesos efectivos, y toda la gente ya capacitada con esos procedimientos, y del otro lado no hay nada, se va a buscar del lado donde no hay nada a las personas valiosas quedándose con los otros.

Las culturas nunca se integran. Hay una "A", una "B" y hay que ver cuál es la que conviene, que va a ser la "C". Ahora si la "A" es un desastre, la "B" es buena, lo que se hace es poner la "B", transformarla en "C" e implantar la "C", salvo que tenga elementos culturales muy arraigados que no se puedan cambiar. Hay valores que son muy difíciles de cambiar. En principio, todo se puede cambiar, y si se va a respetar los valores de alguna de esas dos empresas, es porque alguno de esos valores son los que se quieren.

Finalmente termina la entrevista remarcando que la cultura es la clave del éxito, ya que fusionar dos empresas es como que dos familias vayan a vivirse juntas. Podes hacer todo perfecto pero no van a tolerar una idea armada de afuera si no vas masajeando de a poco a las partes. A esto se debe que las mayorías de las empresas que deciden fusionarse fracasan por el choque cultural que ocurre.

3.1.2.2. Resultados entrevistas empleados HP y Compaq

- **Primer Entrevistada:** *Myriam Ballestín. Antigüedad: 13 años, 3 años en Compaq. Área: Soporte Financiero*

La primera entrevista fue a una ex empleada de la empresa Compaq, Myriam Ballestín, quien actualmente trabaja en el área de Finanzas como Analista Financiera Regional, para países de Latinoamérica menos Brasil y México. En Compaq su puesto era de Asistente de Ventas.

Con respecto a la cultura de Compaq, Myriam describió algunos valores. Se caracterizaba por ser una empresa joven, muy flexible tanto en horarios como también en la toma de decisiones, que no poseía procesos burocráticos. Había un clima de trabajo divertido que llevó a que conmemore dicha época como agradable, donde se disfrutaba de trabajar, y consideraba que la empresa estaba atravesando un gran crecimiento. Solían realizar festejos por el día de la primavera llevando a los empleados al aire libre, como así también solían festejar los cumpleaños.

Compaq estaba estructurada en el área que se llamaba PSG en ese momento, de PC y *notebooks*, y después empezó a vender más toda la parte de servidores, más tarde servicios. Las unidades de negocios eran las que cuidaban el producto, el área de Ventas que era la que tenía contacto con el cliente, Recursos Humanos, *Controllership*, Operaciones, Logística-Depósito, Aduana.

Al ser una empresa más simple y sin tantos procesos burocráticos, la toma de decisiones era más descentralizada y ágil, el presidente de Compaq Argentina era el que tenía *empowerment* para tomar decisiones, concluyendo en un proceso más rápido.

La decisión de la fusión, no se acompañó con una comunicación adecuada, justificado en que tanto el presidente como los mismos empleados se “desayunaron” con la noticia a través de un mail corporativo, sin conocer el fundamento para tal decisión. Consecuentemente, se encontraban en una situación de tensión, estrés, y resistencia, donde nadie sabía qué iba a suceder quedando a la espera de los nombramientos. Esto provocó grandes rumores de pasillos, dada tal situación de incertidumbre que se vio agravada con la

crisis económica que se atravesaba en escasos momentos en Argentina, lo que había frenado la facturación de la empresa.

Sin embargo, en general, el proceso de cambio de la fusión estuvo bien planificado y organizado, primero las áreas y después la de los sistemas.

La mudanza del edificio de San Isidro correspondiente a Compaq, hacia el de Belgrano de HP, se realizó gradualmente. Dicho edificio fue remodelado ya que era muy antiguo, donde tomó un aspecto similar al de Compaq. Ellos se discriminaban como los “rojos” y los “azules”, y para integrar estos dos bandos claramente distinguidos, a las alfombras azules de las oficinas, se le añadieron rombos rojos. Cuando se realizó la mudanza y comenzaban a trabajar en un mismo edificio, cada empleado de cada compañía, por un largo período de tiempo, continuaba realizando sus tareas laborales con los sistemas que utilizaban anteriormente. Luego los sistemas se acomodaron perdiendo HP una ventaja que tenía Compaq al contar con un sistema centralizado en SAP, cuando HP cuenta con varios sistemas satélites además de SAP, más complejos. Cuando se integraron los sistemas se capacitó al personal para facilitar la utilización del mismo y comenzar a trabajar conjuntamente, pero también existía la competencia en demostrar cada uno sus capacidades al jefe.

Al mudarse y comenzar a convivir los “rojos” y los “azules” Myriam observó que, en general no se daba la duplicidad de puestos masiva como suele suceder, debido a que no realizaban de igual manera el trabajo, obteniendo así una complementación entre ambos empleados del mismo puesto. En aquellos casos en que si existía la duplicidad, se evaluaba el potencial de cada parte y quedaba quien mayor valor podía agregar, buscando la reubicación de la otra persona para no despedir a tanta gente. También existió el *Work For Redaction*.

La comunicación de la nueva cultura si fue convincente para sus empleados, realizando *coffee talks* o reuniones, aunque los mismos no fueron partícipes de la elección de valores, misión y visión. La entrevistada considera que con el paso del tiempo la cultura de HP fue impuesta en gran medida, al igual que la estructura que quedó las unidades de HP más las unidades de PSG y servicios que tenía Compaq, adoptando su burocracia en la toma de

decisiones y procesos ya que son estandarizados en la región. Por esto, Compaq no le pudo contagiar su flexibilidad a HP.

- **Segundo entrevistado:** *Andrés Botto. Antigüedad: 13 años, 3 años en Compaq. Área: Soporte Financiero*

En segundo lugar, el entrevistado fue Andrés Botto, quien antiguamente trabajaba en Compaq. Actualmente trabaja en HP en el área de Soporte Financiero como Analista Financiero, dedicado a hardware de servidores y almacenamiento, *networking* de Enterprise y cuentas grandes, y un área de servicios.

Describe la cultura de Compaq como una empresa relativamente joven, donde ya desde el liderazgo estaba conformada por gente joven, con políticas novedosas, flexibles, ágil y de crecimiento acelerado tecnológico. El ambiente de trabajo era distendido, sin presiones, dejando trabajar independientemente sin tantas reglas y simplificando el proceso de toma de decisiones haciéndolo más ágil. Acostumbraban a trabajar en equipo, con mucha interacción e intercambio, con buena relación, moviéndose en grupo. En la compañía solían festejar los días de la primavera y organizar eventos afuera de la oficina.

En cuanto a la estructura organizacional de Compaq, Andrés nos comentó que era una estructura plana, sin varios niveles de gerenciamiento. Las actividades estaban concentradas en el país, y eran funciones básicas como Operaciones, Finanzas, entre otras. En Compaq había más informalidad porque la empresa se interesaba por ser más local, y por este motivo también los procesos eran más locales. En cambio, para él en HP los procesos eran dados por la matriz, siendo más estandarizados a procesos regionales, y se recibe la orden de cómo hacer las tareas.

El personal de Compaq se enteró de la fusión por noticias y, al abrir los mails, vieron un comunicado donde se informaba que HP y Compaq se fusionaban. Asuntos Legales no te podían informa hasta no darse por concreta la fusión, al igual que no se podían cruzar los *management* teniendo que trabajar en compañías separadas. Hasta el día anterior a los comunicados HP era la competencia, todo lo que Compaq no quería ser.

El ambiente laboral que Andrés percibía era de muchísima incertidumbre y resentimiento, donde previo a informarse la aprobación, todos deseaban la negativa en la decisión de realizarla. Una vez concretada la fusión y que ambos grupos de empleados trabajan juntos en el mismo edificio, la gente de HP tenía un estado de ansiedad al llegar los empleados de Compaq y el clima que se vivía era un poco tenso ya que no tenían relación los unos con los otros. Tal es así, que se hacían llamar los “rojos” y los “azules”. A medida que se fue unificando y algunas personas de los dos lados fueron saliendo por la fusión, se fue formando un solo grupo pero después de muchos años. Además, lo que sentían los de Compaq era que los esfuerzos anteriores no se tenían en cuenta porque los jefes de HP no los conocían, corriendo con ventaja los empleados de HP.

La duplicación de puestos se vio relacionada con la convivencia de los sistemas de ambas compañías que duró un tiempo prolongado. Por lo tanto, estaban duplicados los puestos pero las tareas eran distintas y no podían ser ejecutadas por una sola persona por los procesos que tenían al contar con sistemas distintos, necesitan así a ambas partes. Andrés trabajaba en el área de Finanzas, donde seguía habiendo dos sistemas distintos y después a otro nivel se consolidaban. Pero para ellos la tarea seguía siendo la misma.

Él nos pudo comentar cómo fue la reubicación de puestos en los niveles gerenciales de la compañía ya fusionada. Lo primero que se unificó fue el management, había anuncios de distintos niveles, al CEO de Compaq le dieron la función de presidente que estuvo durante un año y se fue. En el puesto de *Country Manager* quedó una persona de Compaq y se retiró la de HP. Después, a nivel del *Controller* de Finanzas quedó uno de HP y su *Manager* directo pertenecía también a HP.

Otro factor que acontece en una fusión son los despidos al personal. Según el entrevistado, no fueron masivos, sino lo que sucedió fue que los empleados se retiraron voluntariamente sin reemplazo alguno.

La planificación de este cambio estuvo bien organizado ya que siendo dos empresas tan grandes es un proceso muy difícil de gestionar. La imagen que él tenía como líder de cambio era la del *Manager* que era de HP, y se pusieron dos supervisores que duraron muy poco, era uno “azul” y otro “rojo” para balancear, estando mezclados los empleados de ambas compañías con cada uno. Ubicaron de Compaq a un *Controller* del área de Contabilidad y a un *Manager* de HP.

Según la percepción de Andrés, la cultura en esta fusión fue impuesta, al menos en su área, al no tener un manual financiero, lo cual hizo que les costara mucho, aunque después pudieron acostumbrarse, y luego de cinco años estas diferencias desaparecieron. HP impuso su estrategia a la nueva compañía, quedando como CEO Carly Fiorina. Si bien Compaq tenía una estrategia de rápido y alto crecimiento, también tenía otro tipo de problemas que es lo que llevo a que se concrete la fusión.

Para comunicar la nueva cultura, se dieron anuncios y reuniones para transmitir la nueva misión, visión y valores pero es difícil de internalizar inmediatamente. Una actividad muy destacable y recordada fue que los llevaron a una estancia donde se hicieron recreaciones distintas para conocerse entre ellos y facilitar la integración, y se les dio una gorra que tenía inscripto el slogan “*One Team, One Company*”.

Por otro lado, las oficinas sufrieron reformas, ya que estaba en mal estado y tenían boxes más altos, evitando la relación con los demás. Su edificio era lo contrario, más nuevo. Por este motivo, HP trasladó y compró el mobiliario de Compaq, copiando el modelo de oficinas que tenía boxes más bajos para mejorar las interrelaciones.

La estructura de la empresa cambió, tienen cuatro unidades de negocio: ESG que se dedica a todo lo que es la venta de servidores grandes, almacenamiento, *networking*, redes y servicios asociados a estos productos, que pueden ser servicios de soporte. PSG se dedica a productos personales, PC, *notebooks*, IPG dedicado a impresoras, y la unidad de Servicios Financieros, contando todas con unidades de soporte como encuentra Legales, Finanzas, Recursos Humanos.

La estructura afecta a la toma de decisiones, la cual cambió significativamente a la que tenía Compaq, según el criterio de Andrés, siendo ésta más vertical, y a nivel país ya no se toman muchas decisiones.

- ***Tercera Entrevistada:*** Virginia Conde. Antigüedad: 13 años, 3 años en Compaq.
Área: Producción y Calidad.

Virginia Conde ingresó en la empresa Compaq en el año 1999, como Representante de Administración de Ventas para las entregas pero un nivel menos complejo de lo que hoy hace un CSR. Actualmente es Gerente de Producción y Calidad del Área de Operaciones.

En primer lugar, Virginia nos caracterizó la cultura de Compaq con el *slogan* propio de “Mejores personas, mejores respuestas”. Compaq, contrataba gente que excedía el perfil para lo que se lo contrataba, con experiencia y joven. Se pagaba muy bien, daba muchos beneficios. Había mucha diversión en el ambiente con música, hacía que sea una empresa con gente talentosa que actuaba de forma rápida con “buena onda”. Solían ir a almorzar todo el piso, al río en un picnic. Cuando terminaban el día salían a tomar algo, era un ambiente muy particular. Otro ritual que tenían era día de la primavera en el Parque de la Costa o porque cumplían con los objetivos previstos, y festejos de cumpleaños.

Era una multinacional pero chica. Eran pocos, más de cien empleados. Tanto la empresa como los procesos eran más simples, la tarea era más acotada. Su área se formaba por un grupo de quince personas que no estaba dividido como en HP, y todos hacían todo. Sin embargo, esta ausencia de procesos, llevaba a caos, pero ellos se adaptaban mejor a las necesidades del cliente y a los cambios porque con un mail bastaba para decidir.

La toma de decisiones era más descentralizada porque no era una empresa orientada a la región, era una subsidiaria más autónoma, con mucho poder, que manejaba la mayoría de las decisiones el Gerente General.

La estructura de Compaq no era la misma como la que tiene hoy HP que es más vertical, reportando las áreas a su vertical, siendo uno de los grandes choques. En su antigua empresa, había un Gerente de Ventas, de Finanzas y Contabilidad, de Operaciones, uno de Logística, y por último, se encontraba el de Producto. Una estructura más simple basada en la subsidiaria.

Focalizando el diálogo a la fusión propiamente dicha, la entrevistada observó que no existió comunicación de ningún tipo y fue terrible, mediante un mail que decía: “Con gusto hemos firmado la fusión de HP-Compaq, y le adelantaremos más detalles”. Este mensaje se transmitió tardíamente ya que la confirmación de la operación ocurrió en septiembre 2001,

y a mediados del 2002 se realizó la unificación de las empresas físicamente. Las empresas seguían operando por separado y aún no se conocían los empleados de las dos compañías.

Ese proceso de adaptación a la nueva compañía, para Compaq fue más difícil porque fueron los que más tuvieron que adaptarse, incorporar nuevos procesos, políticas, y formas de trabajar, generando mucha resistencia.

La mayoría de los gerentes quedaron de HP, aunque el Gerente General quedó el de Compaq porque el de HP se jubilaba. Cada uno elegía a la gente que conocía, los empleados elegían a su gerente y ellos a sus empleados. Virginia, particularmente, eligió irse con uno de HP porque el que era su jefe en Compaq, quedó en el área de Operaciones de PC y ella tenía más experiencia en Server.

En cuanto a los despidos, no sucedió lo que temían acerca de que iban a quedar los empleados de HP y de Compaq ninguno. A todos les preocupaba lo mismo y, sin embargo, no fue así, debido a que el trabajo en la nueva empresa había crecido, por lo que tuvo que incorporar más personal, los que habían despedido luego volvieron a la empresa. Esa situación no fue tan grave, no se despidió a mucha gente. Ella también agregó sobre la existencia del retiro voluntario que ya había mencionado por otros entrevistados. Se vivía un momento de mucho estrés, porque estaban a la expectativa del aviso sobre la continuidad o no en la empresa, lo cual era un problema serio porque en esa época no había mucha salida laboral.

Duplicación de puestos no hubo porque la empresa empezó a crecer y se complementaban los puestos. Se dio más en la parte de managers, y hubo mucha gente que se reubicó en puestos o en la región y no fue despedida. Se trataba de unir a la línea gerencial de la subsidiaria, citando a todas las personas a reuniones para poder recuperar la identidad local pero eso era muy difícil de cumplir.

Había mucha competencia porque el empleado le tenía que demostrar a su jefe nuevo su capacidad, hacerse el lugar y sus antiguos empleados no necesitaban hacerlo. Pero cuando se dieron cuenta que el objetivo no era despedir gente, el clima fue más relajado, el estrés pasaba por aprender de la otra empresa. Era un esfuerzo de ambas partes, ya que trabajar con gente nueva no resulta fácil, se rechazaban porque previamente habían sido

competencia, y un comentario muy despectivo que circulaba entre los empleados de Compaq era: “Bueno que querés si viene de HP”.

La característica muy recordada por todos en esta fusión fue el concepto de los “rojos” y “azules”, por ejemplo, los dos grupos salían a comer de forma separada. Al ingresar gente nueva a la compañía, se diluyó esa situación y no había mucho lugar para los bandos. Con el tiempo se aprendió a operar con las nuevas reglas, pero el “ellos y nosotros” duró hasta que aceptaron que eran distintos. Realmente los de Compaq no lograban entender las políticas y manuales de HP, por eso el mayor trabajo fue para ellos. Ya hoy esas diferencias no existen.

Además de existir muchas actividades de integración para los empleados, dirigidos a cada área. Virginia citó los *coffee talks* donde se comunicaba el objetivo de la compañía que era derribar a IMB, como también las fiestas de fin de año, al igual que los demás entrevistados.

En el área de Operaciones no hubo una persona que lidere este cambio, que repercutió en el descontrol operacional que había. Se tardó mucho en reaccionar en la unificación de procesos, sistemas, criterios. Cada uno hacía lo que podía y parecía, cometiéndose muchos errores, se consultaban entre ellos sobre alguna problemática acontecida y no había una persona que les de línea.

Los sistemas representaron el mayor problema para los empleados para lograr la integración deseada. Estos eran muy distintos en ambas compañías, que también acontecía a la región. No se sabía si procesar por el sistema de Compaq o HP. Después se creó uno para la nueva empresa que reemplazó a los dos, del cual la entrevistada fue una de las responsables de su construcción. Fue una transición muy grande, cuando estos se pudieron unificar, los recursos humanos pudieron trabajar conjuntamente.

La cultura fue comunicada en algunos aspectos, puntualmente se les dijo a todos los empleados qué mensaje debían decir cuando se contestaba el teléfono: “Bienvenidos a la nueva HP”. Se anunciaron la misión, visión y valores nuevos.

En la simbología trataron de imponer la cultura de los “púrpura”. Se prohibía seguir hablando de los “rojos” y “azules”, trabajando mucho con ese nivel de comunicación, de dejar la bandera que cada uno tenía de donde venía, y los nuevos que entraban eran los “púrpura”. Ya en un momento los nuevos eran más numerosos que los que quedaban de Compaq y HP de antes de la fusión.

El de Compaq era un edificio nuevo, y se mudaron al de HP que era un edificio viejo de veinte años. Ellos tenían visión negativa de toda situación, pero enseguida lo empezaron a remodelar al estilo Compaq. Además, los que venían de Compaq tenían un cierto status social de zona Norte sin mucha motivación para mudarse al edificio que HP tenía en Capital Federal.

Virginia cree que las culturas pudieron integrarse en un sentido, aunque si se acercaba más a lo que era HP. La empresa fusionada no quedó cien por ciento de una compañía. Hubo áreas que no quedo ningún empleado de Compaq quedando todo de HP, pero donde había mezcla de gente hubo energía de los dos lados. Fue una cuestión de adaptación hasta que se dieron cuenta que eran todos iguales con las mismas capacidades.

HP estaba bien estructurada en procesos y Compaq no tenía demasiado, en ese sentido sí fue una imposición por parte de la primera y no una integración. Eran dos mundos muy distintos. HP tenía políticas, estructura, auditoría y Compaq tenía dos o tres reglas que cumplir y nada más. HP para ellos era insoportablemente burocrático y aburrido y, al contrario, los “rojos” no podían entender como los “azules” trabajaban en semejante caos, eran un descontrol.

La nueva HP se identifica por tener buenos profesionales que colaboran a que la empresa obtenga los resultados deseados.

Prima la informalidad y flexibilidad, no existen oficinas sino que hay boxes altos porque lo que se intenta fomentar el diálogo, el trabajo en equipo interdisciplinario. Es informal en el sentido de que no hay una relación fuerte jerárquicamente entre un manager y el empleado. En cuanto a las rutinas, se encuentran los almuerzos que realizan todos los empleados y no los managers por separado.

Es una empresa subsidiaria en el que las mayorías de las decisiones no se toman en el país sino a nivel regional, desdibujándose HP Argentina, resultando muy difícil establecer un proceso.

En general estuvo bien planificado porque era muy difícil, eran dos empresas que se tuvieron que entretrejer, eran competencia y ofrecían los mismos productos, tenían todas las unidades y puestos duplicados. Fue una operación difícil ya que se tuvieron que adaptar al sistema. Además la integración del personal también se logró, aunque costó y tardó mucho por su complejidad.

- **Cuarta Entrevistada:** *Gabriela Constantopoulos. Antigüedad: 16 años de antigüedad en HP. Área: Impuestos*

María Gabriela Constantopoulos provenía de la vieja HP. En ese momento era responsable del Departamento de Impuestos para HP Argentina. Actualmente continúa en el área de Impuestos, como responsable de la Financiera HPFS (*HP Financial Services*) para la región de América.

Remarcó los valores de su antigua empresa como una compañía muy focalizada y comprometida con el empleado, flexible, con gran integración, se disfrutaba ir a trabajar, era, principalmente, una empresa de puertas abiertas. La vieja HP acostumbraba a realizar desayunos completos media hora después del horario de ingreso, lo cual valorizaban mucho dado que era el momento donde los trescientos empleados asistían y se comunicaban los unos con los otros. Acostumbraban también a realizar *coffee talks*, siendo un lugar de encuentro donde con su jefe podía mantener un diálogo.

HP previo a fusionarse, era una empresa más centralizada, no tan funcional sino basada en sus unidades de negocios: IPG, PSG y ESG, donde el puesto del *Controller* del país cumplía una función de máxima relevancia siendo el filtro donde todos los negocios debían pasar por él.

Por otra parte, los sistemas estaban programados para E.E.U.U., a la hora de traerlos a Argentina eran complicados de implementar y no existían los centros de excelencia.

El anuncio de la fusión no fue comunicado de óptima forma. Fueron informándose de ello por medios periodísticos, provocando abrumadores rumores de pasillos y una gran revolución al ser Compaq un monstruo a igualdad de HP, con un porvenir dificultoso, donde tenían el supuesto de que se realizaba para derrotar a su competencia IBM. Dicha situación fue estresante y traumática, con una conciencia acerca de la duplicidad de puestos en especial en la parte administrativa. Lo que resultaba esencial era quién quedaba a cargo del área o sector. En aquellos casos donde quedaba el Gerente de HP, quedaba su gente, y viceversa. En aquellas coyunturas de despidos, los cuales se comunicaban en una sala de planta baja telefónicamente, se buscaba que la persona sea reubicada en otro sector. Por ejemplo, al fusionarse y dejar al Gerente de HP en su área, Gabriela sabía que iba a quedar ella, pero como se incrementó el trabajo, quedaron ambas complementando sus trabajos, teniendo mayor jerarquía Gabriela. El *Work For Redaction* existió pero no fue ofrecido en su área.

La fusión fue calificada como un proceso paulatino, donde eran inevitables los enojos por despidos y decisiones que se tomaban, pero buscaban el bienestar en general. Los líderes del cambio, en general, eran los supervisores del área, pero no tenían la suficiente actitud y capacidad, por lo que a veces no sabían qué hacer en determinadas situaciones, teniendo que amoldarse los empleados a lo que suceda.

El clima laboral era particular, existiendo dos grupos diferenciados, donde al momento de solicitarse cosas necesarias para trabajar o información, las personas provenientes de Compaq no accedían a ello, había poco diálogo; almorzaban por un lado las de HP y las Compaq por el otro. En las áreas donde había mayor cantidad de gente había mayor resistencia a integrarse. Los jóvenes se integraban mejor y manejaban mejor la tecnología mientras que la gente grande por miedo a perder su puesto tenía más resistencia.

Para poder integrar estos grupos hicieron una jornada, la cual resultó efectiva, que duró todo el día, donde realizaban juegos para relacionarse con todos sus compañeros. Dividiéndose en grupos, debían organizarse de acuerdo a la actividad que se les asignó y que cada uno que tenía que hacer esa actividad vea cual era la mejor forma de llegar al resultado, quedando librado al grupo para ver cómo podía encararse esa situación.

En el área de Impuestos donde trabajaba la entrevistada, una vez que estaba más avanzada la fusión, se realizaban tareas de *coaching* donde eran llevados a una quinta para hacer juegos para resolver en equipo compuesto mitad Compaq y mitad Hp. Todos trabajaban a la par con los otros, fueron una de las integraciones más útiles, donde comprendían que las personas no eran lo pensaban o esperaban.

Lo que fue la integración de la simbología, se trató de integrar a la cultura de Compaq, que tenían un edificio mucho más nuevo, y se trató de copiarlo para el de HP que era más oscuro y cerrado. HP tenía *boxes* más altos, que luego pasaron a ser como los de Compaq que eran más bajos, donde todos podían verse.

Otro problema surgido por la fusión, fue la incompatibilidad de sistemas y al no estar integrados, no se podía avanzar. Debido a esto, no tenían opción más que apoyarse en la gente que venía de la otra compañía para poder entender el funcionamiento del sistema.

Algo particular en Impuestos, era que Compaq vendía al consumidor final y HP sólo se manejaba por *retailers*, lo cual traerlo a HP fue dificultoso produciendo una gran reorganización. También Compaq tenía la modalidad de venta en consignación que Hp nunca la aceptó, lo que implicaba un cambio en la negociación al que el cliente de Compaq estaba acostumbrado, teniendo que someterlos a la modalidad de HP. Hubieron diversas reuniones muy tensas con los clientes que se manejaban de esa forma hacía años para explicarles el por qué de dicho cambio.

Hubo una gran resistencia por la gente de Compaq al encontrarse con tanta cantidad de procesos en comparación a ellos provocando una complicación en la fusión, sumado a que cambiaron también su horario de trabajo. Anteriormente el horario de trabajo era de 8.30 a 17.30 hs. y el almuerzo a las 13 hs. para Compaq, cuando el que predominó que era de HP, era de 9 a 18 hs. el laboral, mientras que el almuerzo solían ir 12.30 hs.

Un complemento importante en la fusión, fue la estructura de las empresas. A pesar de mantenerse la estructura de HP, se tomó el área de Venta Directa IPG y de Servicios de Compaq. Compaq tenía una empresa llamada *Global Services* muy grande la cual se dio de baja y se mudó para HP. También tenía el área de Compaq *Financial Services* la cual primó por sobre la de *Leasing* que tenía HP, creándose así la empresa *HP Financial*

Services(HPFS). El control organizacional permaneció intacto, las nuevas unidades de negocio reportaban verticalmente.

Consideró que ambas culturas más que integrarse sufrieron una imposición de la de HP en cuanto a estructura, procesos, unidades de negocio y toma de decisiones.

Sin embargo, todos terminaron trabajando para un mismo lado, ya que si todos no iban en la misma dirección, el negocio no funcionaba.

- **Quinto Entrevistado:** *Gabriel Avendaño. Antigüedad: 12 años de antigüedad en HP. Área: Proyecto.*

Trabaja en el puesto de *Proyect Manager* en el Área de Proyectos para HP. Él era un empleado contratado por la “antigua” HP en el área de Administración de Ventas.

Caracteriza a la cultura de HP como una empresa más estructurada que lo que era Compaq, con políticas bien establecidas, en la cual toda tarea o proceso tenía un manual de procedimientos, sin tantos grises, y era mucho más conservadora, sin tantos puntos de control, había confianza en el empleado.

HP estaba estructurada de acuerdo a la línea de negocios, que continuo siendo así. Una unidad era ESG, todo los servidores grandes solo para empresas, no para consumidores chicos, después IPG referido a todo lo que es impresora y *scanner*, y PSG que son los productos como *notebooks*, PC de escritorio.

Con respecto a las rutinas y rituales, en HP se realizaba todos los días un desayuno gratuito donde los empleados se reunían en el comedor y se relacionaban más allá de asuntos laborales, también se hacían las fiestas de fin de año.

El anuncio confirmando la fusión lo hizo Carly en una conferencia que dió en el Hotel Hilton para todos los empleados de Compaq y Hp, previamente los empleados habían recibido un mail por el presidente de HP en el cual se comunicaba dicha decisión sin aclarar ningún motivo.

También sucedieron despidos masivos, debido a que ocurrió en un contexto económico muy difícil en nuestro país. La facturación en Argentina se había parado, y los empleados

no tenían nada para hacer. En la mayoría de los casos se despedía al empleado y sin diferenciar si pertenecía a HP y Compaq, pero observando el nivel o capacidad de cada uno. Se dieron muy pocos casos de reestructuraciones de puestos.

Esto trajo sus consecuencias en el clima de trabajo que se vivía en ese momento en la empresa, en donde existía un ambiente de incertidumbre, estrés y angustia que ninguna herramienta motivacional podía aplacar. Fueron en total seis meses que convivieron con esta situación, en los cuales llegaban a la oficina y no tenían acceso al sistema, después recibían un llamado de Recursos Humanos y eran rescindidos de la empresa.

La relación con sus compañeros de trabajo previo a la fusión era excelente, que luego con la fusión comenzó a aumentar la rotación de personal, además de que todos los días había una persona que se iba, y que se trataba de dos culturas muy diferentes, habiendo rosas y celos que cambiaron la relación. Los empleados de HP eran demasiado estructurados y, por el contrario, los empleados de Compaq eran muy desordenados. La resistencia al cambio se manifestó más del lado de Compaq ya que fue la compañía absorbida, por eso él cree que tuvo cierta ventaja ya que pertenecía a HP. La empresa para él siguió siendo la misma aunque después su gerente fue reemplazado por el Gerente General de la ex Compaq.

El *Work For Redaction* se había adoptado para aquellas personas que querían retirarse de la compañía voluntariamente y con beneficios.

El líder para el entrevistado, fue la presidente de HP de Argentina llamada "*Manager of Change*", sin poder contar con grupo que se encargó de gestionarlo ni de darles el apoyo psicológico necesario.

Las diferencias más notables que existían entre HP y Compaq en cuanto a la cultura, eran que Compaq prácticamente no tenía políticas, era más flexible, solo priorizaba el área de Ventas sin tener ningún proceso establecido que luego repercutía en una mala evaluación de la auditoría. Ellos priorizaban el negocio por sobre las políticas.

Si bien por un tiempo se convivió con esa falta de procesos que tenía Compaq, después hubo una readaptación a las políticas de HP.

Los sistemas para procesar la información de las compañías eran diferentes, lo cual provocaba que los empleados trabajen durante un lapso largo de tiempo con su sistema propio, el de la vieja HP era uno más complejo y antiguo que el de Compaq. Ambos se readaptaron y se creó el sistema “*Fusion*”.

En cuanto a la estructura de la nueva empresa, Compaq agregó a la línea de negocios que tenía HP, las unidades PIG y de Servicios Financieros HPFS. Hubo integración de culturas, en aspectos más visibles como la simbología, por ejemplo las alfombras quedaron azules con rombos rojos para demostrar la existencia de ambas compañías. La empresa fusionada no terminó siendo ni la vieja HP ni Compaq.

El cambio se hizo rápido porque estaba bien planificado, los recursos humanos fueron integrados, gracias a que la empresa destino mucho presupuesto anual a esas actividades de integración que fueron varias, pero en colaboración con los empleados para este proceso, tal como la jornada de integración en Lujan que se llamó “*One Team, One Company*” al aire libre con una serie de actividades recreativas.

Eran dos compañías opuestas muy diferentes en sus productos, cultura, forma de pensar.

- **Sexto Entrevistado:** *Hugo Federico Markl. Antigüedad: 12 años en HP. Área: Ventas.*

Actualmente es *Global Account Manager* en el área de Ventas. Previo a la fusión, ocupaba el puesto de ventas pero a nivel territorio.

HP era una empresa caracterizada por tener puertas abiertas, todos tenían *box* hasta el Gerente General, flexible, donde se trabajaba en un clima ameno, en equipos de trabajo, casi en todas las áreas. Solían tener los *coffee talks* por *quarter* trimestrales, y se hacía un evento a fin de año, la fiesta o *coffee talks* anual. También frecuentaban eventos independientes de cada área, como por ejemplo relacionados a Ventas. Cada su unidad de negocios tenía sus festejos, *coffee talks*.

HP se estructuraba en unidades de negocio como ESG, dedicado a servidores para grandes empresas, PSG para PC's y *notebooks*, y la unidad de IPG formada por los productos de impresoras y *scanners*. La misma luego de la fusión, se mantuvo incorporándose la unidad

de *Financial Services* de Compaq como también los productos mejor posicionados de *notebooks* y Pcs de escritorio de Compaq al área de PSG que tenía HP.

Dado esto, las decisiones se tomaban de manera corporativa, bajando los lineamientos. Una vez que se decían los mismos, y dónde poner foco, eran más autónomos, con independencia en su propio trabajo. Se diferencia así de Compaq donde eran más autónomos hasta en toma de decisiones para con el mercado, más locales, y HP era más regional.

El proceso de fusión se ha comunicado mediante un mail corporativo, sin tener conocimiento alguno sobre ello, donde decía que HP había comprado a Compaq. Si bien por Hugo fue considerada una compra más que adquisición, se trabajó sobre el *merge* de estas dos compañías tan grandes. Para ello realizaron eventos, *coffee talks*, y también días de campo, pasando luego en cada unidad de negocios una vez fusionada a tener sus actividades de *Team Building*, ya que fue un gran impacto en los empleados, provocando mucho miedo dado este cambio como cualquier otro, incrementado por la crisis que se atravesaba en Argentina, no recibiendo bien la noticia.

A pesar de ello, no hubo resistencia al cambio por parte de los empleados, pero sí había una mirada de incertidumbre sobre qué pasaría con sus respectivos trabajos, y el crecimiento que estaba teniendo la compañía. La incertidumbre también se daba por la duplicidad de puestos, común en una fusión. Esto en primer lugar fue revisado por un Gerente de cada compañía, reuniéndose en Houston en un *Click Room* para decidir las nuevas estructuras, lo que fue muy secreto, y a partir de ahí se acomodaron los recursos de acuerdo a la idoneidad de cada uno que coincida con la nueva estrategia planteada por la compañía. Por otra parte, se trataba de cuidar al personal, tratando de reubicar en aquellos casos que había una duplicidad y en caso de despedir personal era justificado en ahorro de costos y esa imposibilidad de un nuevo puesto para el empleado, pero no fueron masivos.

Fue considerado como un proceso bien planificado, de gran magnitud donde se deben haber cometido errores también. Pero fue una fusión muy grande, donde se fusionaron plantas, *Data Center*, se cerraron edificios, se fusionaron oficinas, la cadena de valor, de fabricación; HP quedó con la unidad de negocios de PC's, de Impresoras, Servidores y Software y la Financiera. Fue un cambio exitoso dado todo lo que hubo que unificar de

ambas empresas. Además, en particular en Ventas, Hugo reconoce a su Gerente como un líder de este cambio, quien les informaba su área las decisiones que se tomaban e intercambio de ideas.

Esta fusión en cuanto al personal, provocó tensión al principio, trabajando separados y consideraban a un competidor a sus nuevos pares que trabajaban al lado suyo. Esto perduró hasta que terminó y comprendían que realmente había que apuntar hacia una misma dirección, trabajar, lo que llevó un par de años. Estaba la jerga de que los “rojos” venían de Compaq, ya que hubo un choque cultural por fundamentado en que Compaq era más ágil en forma de hacer negocios con decisiones locales, llegaban al mercado más rápido y HP en habían políticas más duras, eran más rígidos, más estructurados. Hoy en día HP trabaja conservando su forma, con sus colores, políticas. Se creó un nuevo sistema para ambas compañías para el ingreso de órdenes, *Fusion*, y se implementó todo SAP para lo que era la planta.

En Ventas en particular, los primeros meses impactó la fusión, cambió bastante habiendo una fusión del área con vendedores de Compaq. Muchos cambiaban de puestos como el entrevistado que tomó una posición regional, cuando su Gerente, Hugo Strachan, dejó la Vicepresidencia y Gerencia corporativa, para ser líder de un *brand* de servidores. El Gerente General quedó el de Compaq, Pablo de Lázari, quien al retirarse tiempo después cedió paso a Analía Remedi como *Country Manager* con la parte de PC's de la nueva compañía.

Los nuevos valores corporativos se fueron comunicando mediante actividades, muchos eventos de cada departamento, más que nada de integración. El logo siempre fue el de HP, quedando Compaq como *brand* de algunos productos, servidores. Las únicas oficinas con puertas son las salas de reunión, y quedaron *boxes* más bajos, y las alfombras azules de HP tuvieron rombos rojos simbolizando a Compaq.

Se considera que decantó la cultura de HP, por ahí cambiadas algunas cosas, lo que fue forzoso. El edificio emblemático de HP era el de Belgrano, teniendo que mudarse las áreas allí como Ventas, lo que por un asunto simbólico, fue costoso.

3.1.2.3. Resultados entrevista al ingresante a la “nueva HP”

Entrevistado: *Matías Bereciartua. Antigüedad: 10 años en HP, Gerente de Producción.*

Matías Bereciartua es quien ingresó una semana después de mudado Compaq al edificio de HP y de haberse organizado a los clientes de cada compañía. Actualmente, es Gerente de Operaciones para el área de Operaciones en Argentina, donde se da soporte a las unidades de negocio de Enterprise y de cómputo e impresión.

Trabajaba administrando contratos de servicio. Su jefa provenía de Compaq, era gerente del área de *Customer Suporter*, daba soporte al área de servicios. En su área, la distribución de la gente era equitativa.

Al incorporarse, el motivo de la fusión tampoco le fue especificado. El clima laboral estaba calmo porque ya habían pasado los despidos, y no sentían miedo e incertidumbre. En esa instancia, estaba todo bastante unificado, pero eran notorias las diferencias culturales.

El estilo Compaq era percibido como más informal, sin tantos controles. Era una empresa chica que creció rapidísimo, sin muchas reglas, regulaciones y políticas donde era muy fácil hacer negocios, no había tantas trabas haciendo una empresa donde todo era más ágil y rápido; una empresa más simple y arriesgada, y desde la percepción de HP era una organización con un gran libertinaje. Era la cultura de los “rojos” de los Compaq, y contrastaba con la de los “azules” de HP, mucho más grande, una empresa antigua con burocracia. Todo fluía en Compaq mucho más rápido que en HP que era más. Fue una fusión pero por adquisición, donde quedó HP mandando por la “salud” de la empresa, haciendo que los de Compaq se adaptaran a HP. Quedó un estilo más conservador, con más gente, y una gran cantidad de procesos y sistemas, evitando fraudes y problemas.

La forma de operar de HP era más segura, ya que si bien la de Compaq era más sencilla pero con mayores riesgos, ya que al cotizar en bolsa hay políticas y requisitos a cumplir. En ese momento los sistemas no se habían unificado. HP tenía un sistema rígido y difícil, y Compaq tenía sus contratos en Excel. A los pocos meses del ingreso del entrevistado, se implementó SAP para servicios, enviándolos a una capacitación, concluyendo con la convergencia de sistemas. La mayor resistencia fue por parte de Compaq, debido a su

principal valor que era la flexibilidad y falta de procesos. Esto fue un hito de la fusión porque todos trabajaban en lo mismo, usaban la misma herramienta y terminaron hablando el mismo idioma, lo que contribuyó a la integración. Se lo ha capacitado, en especial sistemas, en contratos, relacionado a sus tareas.

Eran destacadas las fiestas de fin de año que se hacían de un lado y del otro. Compaq gastaba mucho más, tenía un mundial de futbol y jugaban en Europa todo pago con otros Compaq de otros países. Concretada la fusión, dejó de existir debido a que HP no llegaba a algo similar. Además en Compaq se hacían sorteos, otorgaban regalos. En HP había desayuno, donde iban minutos antes de ingresar, contaban con los tickets restaurant, solían salir a almorzar los del mismo nivel y además se festejaban los cumpleaños

Tuvo una acción de inducción donde le comentaban los valores de la empresa, la cultura. Debido a la cercanía temporal con lo que fue el proceso de fusión, el tema de “*One Team, One Company*” fue lo que le transmitieron como slogan fundamental en un sábado de integración, de *Team Building* a cargo de Recursos Humanos, para conocerse más. Allí, participaban los gerentes de cada BU y los jefes, y realizaban varias actividades y juegos para armar equipos mezclados para que haya interacción, lo cual tuvo un resultado positivo.

También fue partícipe de los *coffee talks* de Analía Remedi, donde la misma inculcaba en “matar” a IBM con dolor y ser la compañía número uno, y aceptaba tanto sugerencias como preguntas y estimulaba la presión igualitariamente para todos lados. .

En cuanto a la duplicación de puestos, hubo muchas y se intentó asignarles una nueva área para evitar despidos. Pero la duplicación en la gerencia fue la más difícil de tratar en cuanto a la reubicación.

HP había quedado como una organización matricial, con BU verticales con varias funciones horizontales. Contaba con una BU de Servicio, otra de *Hardware* Corporativo, *Printing*, PC y *Notebooks*. Cada una contenía las funciones de Finanzas, Recursos Humanos, entre otras. Dada esta estructura, las decisiones luego de la fusión eran tomadas de centralizada.

Los cambios que se producían en la organización, como el de los sistemas, eran anunciados formalmente, ya que eran proyectos a nivel mundial. Dichos cambios estaban liderados por cada gerente.

Refiriéndose a la planificación de la fusión, había una percepción de que fue realizada de manera adecuada, con un buen funcionamiento. Los clientes seguramente sintieron que al principio, algo no funcionaba bien, dada la diferencia con la que cada empresa trataba con ellos, aunque en su área no se recibieron reclamos suficientes.

Poniendo foco en la integración de culturas, ambas empresas contaban con una cultura de puertas abiertas. En las oficinas hubo una demostración de integración con una alfombra de la cultura “azul” de HP con rombos “rojos” conmemorando a Compaq. El edificio de HP en Belgrano sufrió una remodelación ya que era antiguo, pasando a modernizarse con el estilo del de San Isidro de Compaq. HP continuó siendo medianamente flexible, no muy estricta con el horario de entrada y horarios de almuerzo.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Cuadros comparativos

La primer técnica utilizada para el análisis de datos recogidos mediante las entrevistas realizadas a los partícipes de dicha fusión, es un cuadro comparativo de las respuestas dadas por los entrevistados de cada empresa, de acuerdo a las variables que se consideraron más significativas extraídas de la presentación de datos. Dicho cuadro está dividido en tres etapas primordiales: Pre fusión, donde se evalúan las variables de acuerdo con la empresa originaria del empleado; Proceso de Fusión, donde las variables se relacionan con acontecimientos de la fusión; Post Fusión, donde las variables serán especificadas de acuerdo a cómo quedó la nueva HP como consecuencia del proceso de fusión.

TABLA 4.1 - 1: Cuadro Comparativo Pre Fusión

Compañía Inicial	COMPAQ	COMPAQ	COMPAQ	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD
Parámetros Culturales	Myriam Ballesterin	Edgardo Andrés Botta	Virginia Conde	Maria Gabriela Constantopoulos	Claudio Gabriel Aveniáño	Hugo Federico Marhl
Valores Anfitrión	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa joven • Flexibilidad • Sin procesos burocráticos • Buen clima laboral • Diversido 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa y liderazgo joven • Trabajo independiente, sin reglas • Políticas novedosas y flexibles • Agil • Clima laboral distendido • Informalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Slogan "mejores personas, mejores respuestas" • Experiencia y juventud • Rapidez • Muchos beneficios • Ambiente divertido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa focalizada y comprometida con el empleado. • Cultura puertas abiertas. • Flexibilidad. • Disfrute de ir a trabajar allí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa más estructurada. • Empresa con políticas establecidas. • Manual de procedimientos. • Conservadora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura puertas abiertas. • Flexibilidad. • Trabajo en equipo
Elementos Culturales Simbólicos	<ul style="list-style-type: none"> • Festejos día de la primavera al aire libre. • Festejos de cumpleaños. • Regalos para fin de año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Día de la primavera. • Eventos fuera de la oficina. • Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edificio más moderno • Fiesta de la primavera en el Parque de la Costa. • Festejos por cumplimientos de objetivos y cumpleaños • Eventos de fin de año • Picnic 	<ul style="list-style-type: none"> • Desayunos completos: momento de encuentro. • Coffee Talks. • Oficinas con boxes altos donde sólo se veían 4 personas y no a los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desayunos gratuitos: momento de encuentro. • Fiestas de fin de año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coffee Talks trimestrales y anuales. • Eventos. • Dias de campo. • Fiestas fin de año.
Estructura Organizacional y Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Dos unidades de negocios importantes con sus respectivas funciones: PC y Notebooks (PSG), Servidores y Servicios. • Sin procesos burocráticos, simples. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura plana • Pocos niveles de gerenciamiento (3 niveles) • Funciones: básicas como Operaciones, Finanzas. • Local actividad concentrada en el país. • Procesos locales. • Sin procedimientos para las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multinacional chica: mas de 100 personas. • Simple basada en la subsidiaria: sin procesos definidos y tareas mas acotados. • Menos vertical, todos realizaban todas las tareas • Areas funcionales típicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura no tan funcional sino por unidades de negocios: PSG, Y ESG • Empresa burocrática con muchos procesos y manual de procedimientos a nivel regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura por línea de negocios: ESG, JPG, PSG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más estructurada. • Políticas más duras y rígidas. • Unidades de negocios: PSG, JPG, ESG.
Toma de Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de Compaq Argentina con empowerment para tomar decisiones en Argentina. • Proceso más agil y flexible • Una persona manejaba varias áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos niveles de decisión. • Proceso más agil • Mayor libertad para trabajo diario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más descentralizada porque no era una empresa orientada a la región • Subsidiaria autónoma • Mucho poder que manejaba las decisiones el Gerente General 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa más centralizada y estandarizada en la región • Puesto del Controller: slip: filtro de los negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No habia puntos de control • Confianza en el empleado para trabajar. • Mayor libertad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones corporativas. • Se bajan lineamientos. • Autonomos en el trabajo propio.

Factores culturales que intervinieron en la fusión Hewlett Packard y Compaq

TABLA 4.1 - 2: Cuadro Comparativo Proceso de Fusión

Compañía Inicial	COMPAQ	COMPAQ	COMPAQ	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD	
Parámetros Culturales	Myriam Ballester	Edgardo Andrés Botto	Virginia Conde	Maria Gabriela Constantopoulos	Claudio Gabriel Avendaño	Hugo Federico Markl	
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: Sorpresivo mail corporativo sobre la fusión. Presidente no informado. Motivo de la fusión no especificado. Coffee talks, reuniones para comunicar los nuevos valores y pasos a seguir. Mails para anunciar nuevas posiciones, despidos y reorganizaciones Iniciativa de HP para obtener el posicionamiento de Compaq en PC, Notebooks y en servidores de línea alta Ampliar el portafolio de productos de HP. 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: Comunicado vía mail. Noticias. Motivo de la fusión no especificado. Anuncios y reuniones para comunicar misión, visión y nuevos valores. "One Team, One Company". 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: mensaje vía mail, no fue buena Conferencia Aceptación de sugerencias de empleados. Coffee talks. "One team, one company" Anuncio de la nueva misión, visión y valores 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: Medios periodísticos "One Team, One Company": ser una única compañía" Mensaje: Coffee Talks comunicando la nueva cultura. Derrotar a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: Mail corporativo. No se especificó el motivo. Coffee talks 	<ul style="list-style-type: none"> Inicio: Mail corporativo. No se especificó el motivo. Coffee talks 	
Deducción del Motivo	<ul style="list-style-type: none"> Mala situación financiera de Compaq. Estrategia de HP para crecer mediante fusiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Mala situación financiera de Compaq, por exceso de gastos HP necesitaba una gama baja de productos baja porque tenía una alta 	<ul style="list-style-type: none"> Mala situación financiera de Compaq, por exceso de gastos HP necesitaba una gama baja de productos baja porque tenía una alta 	<ul style="list-style-type: none"> Supuesto: derrotar a la competencia, IBM. 	<ul style="list-style-type: none"> Para que HP sea líder y supere a IBM. 	<ul style="list-style-type: none"> Para que HP sea líder y supere a IBM. 	
Tratamiento de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de manera equitativa: ver quien brinda mayor valor. Duplicación no masiva. complementación de puestos. Work For Redactor: para retiro voluntario. Reubicación de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Complemento: duplicidad de tareas pero, realizadas de distinta manera por sistemas diferentes Los despidos eran decisión política. Unificación del management primero No hubieron despidos masivos. Retiros voluntarios. Reubicación de puestos: especialmente niveles gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> No hubo por crecimiento del país Despidos no masivos Incorporación de nuevo personal Complementación de puestos Retiro voluntario Reubicación de puestos en la región 	<ul style="list-style-type: none"> Resolución de despidos: dependía de quien quedaba a cargo del área sector. Varios despidos, pero trataba de reubicarse. Complementación de puestos. Jornadas con actividades para interrelacionarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Despidos masivos acompañados por la crisis de Argentina. Despidos equitativos. Reubicación de puestos. Work For Redactor. Jornada de integración con actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Quedaba personal más idóneo. Reubicación de puestos. No despidos masivos. Despidos por no poder reubicar, y ahorro de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Quedaba personal más idóneo. Reubicación de puestos. No despidos masivos. Despidos por no poder reubicar, y ahorro de costos.
Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> Ansiedad y preocupación. Predisposición a la integración (buscar "su par") Estés doble: crisis del país y los nombramientos. Rumores de pasillo. Criticas entre grupos Resistencia al comienzo por cambios en la forma de trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> Posición negativa ante la fusión, al ser Compaq la competencia Ansiedad e incertidumbre. Tensión al comienzo de la mudanza. Poca relación entre pares. Resistencia a nuevas reglas para las tareas. Competencia en demostrar sus capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Mucho estrés por la incertidumbre Competencia entre empleados de ambas empresas Luego, el clima se relajó. Dos grupos divididos. Difícil adaptación de Compaq al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Rumores de pasillo. Gran revolución. Situación estresante y traumática. Enojos por despidos y decisiones. Eran dos empresas en un mismo edificio: poco dialogo. Resistencia al cambio: en especial en áreas de mucha gente. 	<ul style="list-style-type: none"> Incertidumbre. Estrés. Angustia. Roces y celos. No tuvo resistencia por ser la empresa que asorve. 	<ul style="list-style-type: none"> Miedo. Incertidumbre. Personal trabajaba separado. Pares considerados como competencia. Tensión. 	
Planificación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> Perfecto, bien organizado. Comité a nivel mundial por regiones se discutían los pasos a seguir. Se organizaron distintas áreas y después la fusión de los sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Buena planificación a pesar de ser un proceso complejo por la magnitud de las compañías. Imagen de líder: Manager de HP y supervisores de área (uno de cada empresa). Actividades recreativas para la integración. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso paulatino. A cargo de supervisores de área Se buscaba el bienestar general. Encargados de la gestión: los supervisores. Personas muy "teóricas". 	<ul style="list-style-type: none"> Buena planificación. Recursos humanos integrados "en poco tiempo" a pesar de la magnitud del cambio. Primer lanzamiento de medidas, luego la implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso bien planificado. Cambio exitoso dada la magnitud de las empresas. Bien planificada la unificación de plantas, Data Center. Team Building y coffee talks para integración. Click Room para decidir nuevas estructuras. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso bien planificado. Cambio exitoso dada la magnitud de las empresas. Bien planificada la unificación de plantas, Data Center. Team Building y coffee talks para integración. Click Room para decidir nuevas estructuras. 	

TABLA 4.1 - 3: Cuadro Comparativo Post Fusión

Compañía Inicial	COMPAQ	COMPAQ	COMPAQ	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD	HEWLETT PACKARD	
Parámetros Culturales	Myriam Ballesterin	Edgardo Andrés Botta	Virginia Conde	María Gabriela Constantopoulos	Claudio Gabriel Avenidano	Hugo Federico Markl	
Elementos Culturales Simbologicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conversión a compañía grande con muchos procesos. • Los rojos y los azules. • Alfombras azules con rombos rojos: integración. • Mudanza de San Isidro a Belgrano: se remodeló el edificio que era antiguo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas de las oficinas: boxes más bajos, estructura más moderna integrando el estilo de Compaq. • Los rojos y los azules. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de los "púrpura": nuevos Mensaje: "Bienvenido a la nueva HP" • Adaptación del edificio HP al de Compaq • Trabajo en equipo y flexibilidad. • Los rojos y los azules. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas de coaching en una quinta. • Simbología integrada al principio. • Los rojos y los azules. • Infraestructura modificada integrando la cultura de Compaq más moderno con boxes más bajos. • Horarios de HP por sobre los de Compaq. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alfombras azules con rombos rojos: integración. • Los rojos y los azules. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los rojos y azules • Logo de HP. • Logo Compaq como brand de algunos productos. • Oficinas sin puertas. • Boxes más bajos. • Alfombras azules con rombos rojos. 	
Nueva Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de HP incorpora las unidades de negocios de PC y Notebooks, y Servicios de Compaq. • Se dividieron los gerentes de las áreas funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro unidades de negocio: ITC, PSG, ESG y Servicios Financieros • Unidad de soporte: Legales, Finanzas, Recursos Humanos, etc. • Más vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro unidades de negocio: EG, PPS, ES y Software, con sus unidades de soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • ITC, ESG, PSG, y Servicios Financieros (HPFS). 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de HP con la unidad de PSG Y Financiera de Compaq. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dividida en unidades de negocio: las de HP más PSG Y Financiera Services de Compaq. 	
Cambio en Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas acomodados: Hp perdió una ventaja que tenía Compaq que era un sistema centralizado. • Sistema nuevo para la parte operativa: Fusión 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas distintos que se unificaron. • Procesos dados por la matriz. • Procesos más estandarizados a la región. • Manual Financiero para realizar tareas en el área de Finanzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del sistema "Fusión" • Bien estructurada, con procedimientos para cada tarea • Políticas y auditoría • Nueva estructura • Se mantuvieron las unidades de negocio de HP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas incompatibles que luego se integraron: se buscaba comprender el del otro. • Reorganización adoptando el centro de atención de Compaq: call center. • Rechazo de la Venta en Consignación de Compaq 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas unificados. • Sistemas "Fusión" de SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas unificados. • Sistemas "Fusión" de SAP 	
Toma de Decisiones y Control	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho más centralizada y burocrática tanto la toma de decisiones como el control. • Decisiones a nivel regional. • Más lento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones no tomadas a nivel país. • Decisiones centralizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada y verticalizada • Decisiones responden a nivel regional, trae conflictos por contraposición de necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control intacto al anterior. • Descentralizado por el entorno. • Reporte vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menos puntos de control. • Mayor intervención para la realización de tareas, centralizada. • Antes había mayor flexibilidad y confianza en el empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantuvo igual. • Decisiones tomadas a nivel regional y no local como era Compaq. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantuvo igual. • Decisiones tomadas a nivel regional y no local como era Compaq.
Integración vs. Imposición Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP en estructura y procesos. Compaq no contagió a HP. • Imposición de la estructura y procesos de HP porque la compañía se volvió más grande. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: cultura de HP impuesta a Compaq. Compaq no tenía procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas áreas fue imposición de HP. • Todos iguales con las mismas capacidades • Areas con energía de ambas compañías. • Procesos y políticas de Hp 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP. Aunque intentaron que el personal fuera en la misma dirección para el progreso de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP. Readaptación a las políticas de HP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP. Decantó la cultura de HP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP. Decantó la cultura de HP.

TABLA 4.1. - 4: Cuadro Comparativo ingresante a la "nueva HP"

		Compañía Inicial	INGRESANTE A LA NUEVA HP
		<i>Parámetros Culturales</i>	<i>Matías Bereciartua</i>
Compaq	Valores y Elementos Culturales		<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad • Agilidad y simplicidad • Libertinaje y flexibilidad • Mayores beneficios: regalos, torneos, fiestas de fin de año.
	Percepciones de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Falta de procesos • Control acotado • Empresa chica con gran crecimiento • Forma de trabajo sencilla con más riesgos. • Pocas normativas y reglas
Hewlett Packard	Valores y Elementos Culturales		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa burocrática • Orden • Conservadora • Beneficios menos honerosos: días, regalos día de la madre y padre, cursos, desayunos.
	Percepciones de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Forma de operar segura • Sistemas rígidos y difíciles.
Proceso de Fusión	Motivo		<ul style="list-style-type: none"> • No se informó.
	Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> • Coffe Talks • Mensaje: "matar a IBM con dolor" • Conferencias • Cambios anunciados de manera oficial y formal por cada gerente. • "One Team, One Company".
	Tratamiento de los RRHH		<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación para evitar despidos. • Duplicación de la gerencia difícil de tratar para reubicar.
	Clima Laboral		<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio: en especial de Compaq.
	Elementos Culturales		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de puertas abiertas. • Oficinas: cultura de Compaq. • Alfombras azules con rombos rojos: integración. • Flexible sin restricciones.
	Planificación del Cambio		<ul style="list-style-type: none"> • Planificación adecuada. • Buen funcionamiento. • Propensos a reclamos de clientes: pocos.
	Toma de Decisiones y Control		<ul style="list-style-type: none"> • Más centralizada • Políticas y requisitos a cumplir.
	Cambio en procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo sistema SAP: unificación de los recursos humanos y utilizaban todos la misma herramienta.
Post Fusión	Nueva estructura		<ul style="list-style-type: none"> • Organización matricial. • BU verticales, cada una con funciones horizontales. • BU: Servicios, Hardware, Printing, PC y Notebooks.
	Integración vs. Imposición Cultural		<ul style="list-style-type: none"> • Cultura predominante: HP. Forma de operar de HP más segura.

Los resultados extraídos tanto de los cuadros comparativos de los empleados de ambas empresas, como del nuevo ingresante, que es otra de las fuentes de información, en base a los indicadores elegidos en la metodología y a los objetivos planteados, se resumen en lo siguiente:

Indicadores de Cultura Organizacional

- De acuerdo a las similitudes y diferencias entre ambas compañías se pudo deducir que el cien por ciento de los empleados de Compaq informaron que se trataba de una empresa joven, rápida, flexible, de mucha informalidad, con un ambiente distendido y profesionalismo de su gente que trabaja independientemente. Por otro lado, los empleados de la antigua HP coincidían en el grado de flexibilidad de su empresa, profesionalismo, disfrute, el trabajo en equipo y la cultura de puertas abiertas. Sin embargo, no se distinguía por la juventud y agilidad del personal al ser una empresa más burocrática y con más políticas y procedimientos. En cuanto a rituales, de acuerdo al cien por ciento de los entrevistados, tanto Compaq como HP realizaban varios festejos y eventos, pero la primera lo hacía en mayor medida.
- Las estructuras, sus procesos y el grado de centralización y descentralización en la toma de decisiones diferían ampliamente una compañía de otra. Compaq se caracterizaba por tener una estructura simple y menos vertical con funciones típicas, era una subsidiaria pero autónoma basada en la empresa local con dos unidades de negocio dedicadas a PC's y *notebooks* (PSG) y otra a servidores y servicios. La misma se reflejaba en sus procesos, los cuales no contaban con una política y procedimiento específico para cada uno, en donde todos los empleados realizaban todas las actividades. Esta simplicidad en su estructura provoca un grado descentralización en la toma de decisiones, donde había menos niveles y, al basarse en la subsidiaria, todas las decisiones eran tomadas por el Gerente General de la empresa y no se derivaban a la región.

Lo contrario ocurría en HP, en donde los entrevistados concordaron en que contaba con una estructura basada más en unidades de negocio con áreas funcionales que servían de soporte, siendo más vertical y burocrática derivando en más procesos, cada uno con su manual de procedimientos. Consecuentemente, la toma de decisiones se vuelve más centralizada y menos ágil.

Indicadores del cambio organizacional

- Pudo observarse que por unanimidad, el grado de efectividad en la comunicación fue medio o bajo debido a ciertos desequilibrios. La fusión fue comunicada equívocamente por un

mail corporativo sin informar el motivo, únicamente la decisión que impactó negativamente. Luego, para comunicar la nueva cultura y los objetivos de la compañía, se realizaron *coffee talks* y actividades con mensajes puntuales como “*One Team, One Company*”.

- El grado de resistencia al cambio fue alto manifestándose en mayor medida en los empleados de Compaq al adoptar el modelo de HP con manuales de procedimientos entre otras cosas. Se veían entre ellos como competencia y se discriminaban en los “rojos” y los “azules”, trabajando como dos empresas separadas en una misma.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, cada empleado tuvo como líder de cambio a su gerente o jefe de área, pero que según ellos, no contaban con la capacidad de liderazgo necesaria.
- La totalidad de los entrevistados informo que dicho cambio, en general, estuvo bien planificado, ya que finalmente pudieron integrarse como un único equipo. Además de considerarse que la implementación de despidos al personal por duplicación de puestos se llevó adecuadamente evitando despidos masivos y considerando la reubicación o complementación de puestos en el personal. También se planificaron adecuadamente la integración de sistemas alinéandolos en un nuevo módulo, “*Fusion*”.

Indicadores del Cambio Cultural

- El grado de cambio estructural fue percibido de diferente manera entre los empleados de Compaq y de HP. Para los primeros este grado fue alto, ya que hubo un enorme diferencia de la estructura de su vieja compañía con respecto a la nueva, siendo más vertical, con más procesos, políticas y control al quedar una compañía de mayor tamaño. La visión de los empleados de HP fue completamente lo contrario, donde para ellos, la misma se mantuvo igual, modificándose solo el sistema de operación.
- Para la nueva simbología de la empresa fusionada, se tuvo en cuenta a la cultura de la empresa Compaq ya que el edificio se modernizó y se organizó de manera similar a la que la misma tenía. De esta manera, junto con el cambio en las alfombras, se trató de demostrar la presencia de Compaq en la nueva compañía. Sin embargo, se mantuvo el logo de HP.
- Se impuso en mayor medida la cultura de HP. Al ser más grande y la compañía que absorbe, se incorporó su estructura y burocracia y se readaptaron las políticas de la antigua HP. Sin embargo, los entrevistados percibieron que se intentó y logró la integración del personal después de algunos años.

4.2. Análisis Diferencial Semántico de Osgood

Para obtener un detalle mayor acerca de lo comparado anteriormente, utilizaremos el análisis Diferencial Semántico de Osgood. Es una técnica de evaluación para evaluar de manera cuantitativa y sistemáticamente la significación semántica que posee un determinado concepto para una persona o grupos de personas. Su construcción requiere de la determinación de conceptos los cuales van a ser clasificados considerando una escala de siete números, partiendo desde el menos tres hasta el número tres positivo, diferenciándose así más fácilmente los opuestos. En nuestro caso en particular, se definieron cuatro variables de gran relevancia, relacionándolas en dos Osgood distintos que comprenden únicamente los resultados obtenidos de las entrevistas a los empleados de las empresas fusionadas. El primero comprende:

- A- Imposición-Integración: Esta variable escogida evaluará desde el punto de vista de los entrevistados, en qué medida la cultura fue integrada o bien impuesta por alguna de las empresas que se fusionaron. En caso de considerar que en la fusión HP-Compaq la cultura fue más bien integrada, la clasificación estará rondando en una puntuación elevada. De lo contrario, se puntuará con números que tiendan a ser negativos cuando los entrevistados consideren una imposición de la cultura de HP.
- B- Resistencia-Adaptación: Cuando la valoración sea elevada, estaremos diciendo que la resistencia fue baja, es decir que había una predisposición y fácil adaptabilidad por parte de los empleados ante el cambio dado por la fusión; mientras que, si se puntúa con números inferiores, indicaría que los empleados demostraron una resistencia elevada ante las transformaciones a las que estaba sometida la empresa y ellos mismos.

TABLA 4.2. -5: Cuadro Osgood. Imposición/Integración Vs. Resistencia/Adaptación

Parámetros	Compaq			Hewlett Packard			Parámetros
	Myriam Ballestín	Andrés Botto	Virginia Conde	Gabriela Constantopoulos	Gabriel Avendaño	Hugo Markl	
Imposición	-1	-2	0	-2	-3	-1	Integración
Resistencia al cambio	2	-3	-1	-2	-3	1	Adaptabilidad

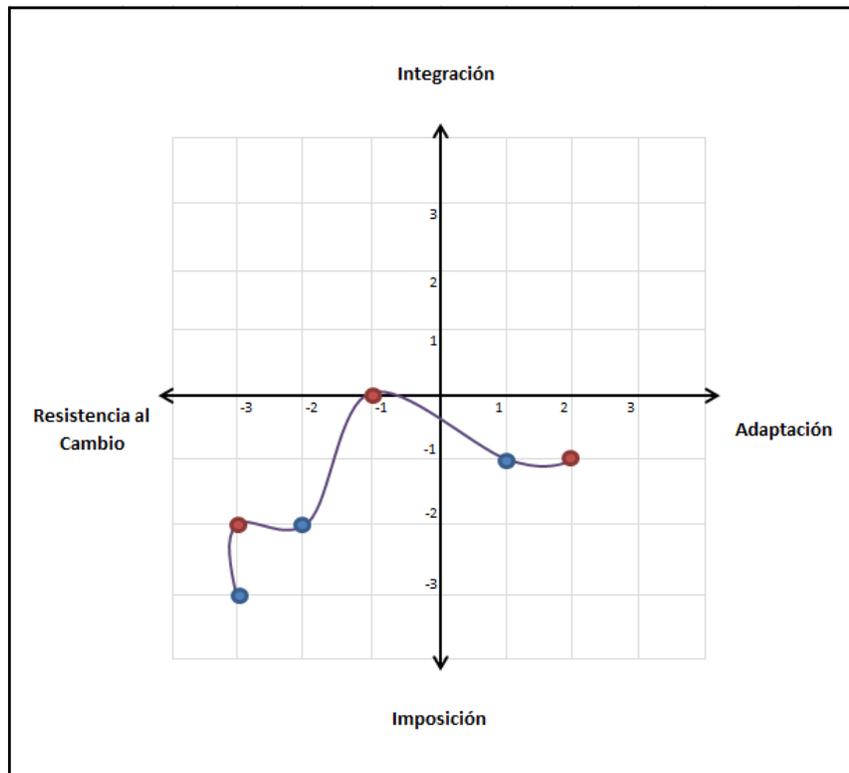


GRÁFICO 4.2. - 1: Osgood. Imposición/Integración Vs. Resistencia/Adaptación

Como resultado de la relación entre estas dos variables, el Osgood arroja una curva en el eje negativo deduciendo que en general fue mayor la resistencia que hubo ante la imposición a la cultura de HP.

El segundo Osgood analiza las siguientes dos variables:

- A- Mala planificación-Buena Planificación: La variable en cuestión, insinuará con una baja puntuación una planificación que no se realizó o bien que se realizó de manera inadecuada e inconsistente. Por otra parte, la buena planificación obtendrá una calificación mayor, indicándonos que hubo una organización en el proceso de fusión en nuestro estudio de casos en particular, acerca de cómo realizar las cosas y los pasos a seguir.
- B- Despidos Masivos-Reubicaciones: Este factor en caso de obtener una puntuación aproximada o cercana al tres, la máxima, estaría describiendo una situación en la que los recursos humanos fueron sometidos a un proceso de reubicación de ser

posible, antes de su escisión. Si en la fusión los entrevistados percibieron despidos masivos de los empleados por duplicidad de puestos, la puntuación estipulada será más bien negativa.

TABLA 4.2. -6: Cuadro Osgood. Buena/Mala Planificación Vs. Despidos Masivos/Moderados

Parámetros	Compaq			Hewlett Packard			Parámetros
	<i>Myriam Ballestín</i>	<i>Andrés Botto</i>	<i>Virginia Conde</i>	<i>Gabriela Constantopoulos</i>	<i>Gabriel Avendaño</i>	<i>Hugo Markl</i>	
Despidos Masivos	2	1	3	-1	-1	1	Despidos Moderados
Mala Planificación	2	2	1	1	2	2	Buena Planificación

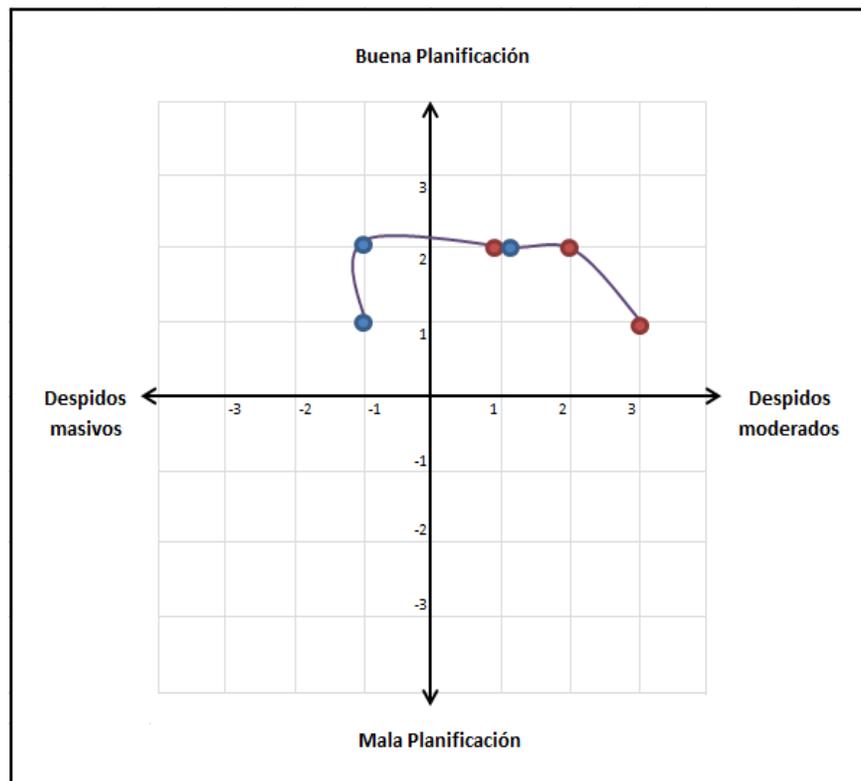


GRÁFICO 4.2. - 2: Osgood. Buena/Mala Planificación Vs. Despidos Masivos/Moderados

Los resultados arrojados en este caso, demuestran que para los entrevistados no hubo despidos masivos gracias a la buena planificación del cambio que percibieron, ubicándose la curva en el eje superior.

5. CONCLUSIÓN

Este último apartado tiene como fin responder a las preguntas planteadas al inicio de este trabajo, obtenidas de la investigación realizada del caso de estudio particular y los objetivos planteados.

La respuesta a la primera pregunta se relaciona con la cultura y su relevancia para el éxito de una fusión. Se puede concluir que la cultura es un factor determinante para obtener éxito. Tal afirmación se justifica en que la cultura hace al todo de la organización y comprende todos los aspectos de la misma, desde los procesos, la estructura, la forma de trabajo, entre otras. En el caso en cuestión, todos los factores culturales fueron tratados, en menor o igual medida, a la hora de planificar el cambio de gran complejidad, y es por eso que los entrevistados consideran que fue exitosa. Si bien no fue una planificación que cumplió con todas las etapas correspondientes, según lo visto en el apartado 3.1.2.1, focalizando la integración humana. Si la misma no hubiese considerado todos los componentes que hacen a la cultura de una organización y la distinguen de las demás, hubiese habido un desequilibrio impactando en gran medida en los resultados, ya que si no se logra hacer de dos empresas con dos culturas distintas una misma, difícilmente se logrará que todos vayan en la misma dirección y en la búsqueda de resultados óptimos.

El segundo interrogante se dirige a describir el proceso de comunicación del cambio cultural, el cual en la fusión HP y Compaq tuvo ciertos desequilibrios. En un principio, la comunicación no fue correctamente realizada, informando una decisión que requería un proceso de cambio integral por un mail corporativo. Consecuentemente no fue bien aceptado por los empleados aunque fue compensado con la buena comunicación posterior al aviso, en la búsqueda de dar un sentido de unidad a estas empresas, para que trabajen conjuntamente. Para ello comunicaban a través de *coffee talks*, reuniones o actividades de integración donde trataba de implantarse en todos los empleados el mensaje “*One Team, One Company*”, y los nuevos valores de la nueva HP. Dichas decisiones impactaron positiva y paulatinamente en los empleados contribuyendo a la integración del personal de ambas empresas.

Sin embargo, por unanimidad los entrevistados coincidieron en que no existió un líder de cambio con las aptitudes y capacidades correspondientes para dirigir este proceso y anunciar los nuevos cambios previstos tanto en tareas como en puestos o áreas de la empresa para facilitar la adaptación.

Por último, de acuerdo a todos los cambios que acontecieron en cuanto a estructura, procesos, valores y simbología para conformar la cultura de la nueva compañía, se puede llegar a la tercera respuesta pretendida en esta investigación acerca de la convivencia de ambas culturas. No continuó siendo la cultura de la vieja HP ni de Compaq sino que se formó una nueva cultura. La “nueva HP” mantuvo la estructura de la “vieja HP” en unidades de negocio ya que era una compañía más grande que la absorbida Compaq, pero incorporó a sus unidades la línea de PC’s y *notebooks* y de Servicios Financieros. En este sentido sí hubo una imposición o adecuación a la cultura de HP, al igual que los procesos, que se volvieron más burocráticos contando para toda tarea con un manual de procedimiento para tener un mejor control, muy distinto a lo que era en Compaq. Pero como explicó el Licenciado Eduardo Huber, lo correcto es que la nueva cultura adopte los buenos aspectos culturales de una de las compañías fusionadas que sean convenientes para el negocio, y en este sentido, fue lo que sucedió en este caso. En cuanto a los valores, ambas compañías eran de puertas abiertas, flexibles, y enfocada en el cliente, de trabajo en equipo y profesionalismo, aunque, la agilidad y diversión que caracterizaron los empleados de Compaq a su empresa se disolvió debido a esta complejidad de procesos y toma de decisiones al tratarse HP de una empresa que respondía a nivel regional. En el aspecto más visible de la cultura como lo es la simbología, se pudo observar que el logo de HP es el que preponderó, tanto de manera distintiva de la compañía, como así también en sus productos. A pesar de ello, algunos productos contenían el logo y la marca Compaq como *brand* sólo al inicio. La perspectiva simbólica que trató de integrarse fue la edilicia, dado que el edificio fue remodelado al estilo Compaq siendo más moderno y con boxes más bajos, con alfombras de color azul y rombos rojos representando a Compaq. Los recursos humanos que quedaron en la nueva empresa, aunque en un principio se discriminaban entre ellos mismos denominándose los “rojos” Compaq y “azules” HP trabajando distanciados y sin diálogo alguno, por unanimidad informaron que después de un período de tiempo pudieron

trabajar en conjunto y disolver esas diferencias entendiendo que pertenecían todos a una misma compañía y actuando para el mismo lado, siendo hoy un grupo unido.

El objetivo de esta investigación, como en todo caso de estudio particular, no es generalizar lo sucedido y las actuaciones de las compañías en el choque cultural entre la fusión de HP y Compaq, a todas las operaciones de este tipo entre empresas, pero si subrayar que deben tenerlo en cuenta como factor de éxito en una fusión, ya que se trata de personas, valores, historias diferentes y aceptarse no resulta fácil.

6. ANEXOS

6.1. Modelo de entrevista al experto en Gestión del cambio Licenciado Eduardo Huber

- Usted, ¿cómo podría definirnos qué es la cultura organizacional?
- Y la estructura, la toma de decisiones en una organización, ¿forman parte de la cultura organizacional?
- ¿Cómo consideras que hay que llevar a cabo el proceso de cambio de una organización en una fusión?
- Esa incorporación de los valores por parte de los directivos, ¿debe ser previa a la fusión?
- Cuando tienen que comunicar que se van a fusionar, ¿cómo definirías que es la mejor forma?
- ¿Cuánto crees que dura este proceso de cambio organizacional?
- ¿Crees que la imagen de un líder de cambio es importante?
- ¿Y a los Recursos Humanos cómo hay que tratarlos, cómo crees que debe funcionar? Porque en una fusión lo que suele suceder es que hay duplicidad de puestos y se realizan despidos masivos.
- Cuando sucede como en este caso que mencionas, que hay dos empresas con culturas tan distintas, ¿qué se debe hacer?, ¿se debe implantar una cultura o se deben integrar?
- ¿Conoces algún caso de fracaso de empresas en la fusión por esto?

6.2. Modelo de Entrevista empleados HP y Compaq

Perfil del entrevistado:

- Nombre y edad
- Título y estudios
- ¿Cuántos años de antigüedad tiene dentro de la empresa?

- ¿Cuál es tu puesto de trabajo y en qué área de la empresa?

Cultura Pre Fusión

- ¿Cuáles eran los valores de tu antigua empresa?
- ¿Cuáles eran las actividades que acostumbraban a realizar?, ¿almuerzos, fiestas?
- ¿Qué actividades y puesto tenías dentro de esa empresa antes de la fusión?
- ¿Cómo era la forma de trabajar en ella y la relación con tus empleados?
- ¿Cómo se estructuraba la empresa y cómo afectaba en la toma de decisiones?

Fusión

- ¿Cuál creés que fue el motivo?, ¿les explicaron la razón de la fusión?

Gestión del Cambio

- ¿Existieron rumores de pasillo en cuanto a lo que iba a realmente a suceder, especulaciones?, ¿cómo era tu estado anímico?
- ¿Cómo se comunicó el proceso de cambio hacia la empresa fusionada?
- ¿Cómo fue planificado, desde tu punto de vista, este cambio?, ¿cuánto tiempo creés que llevó?
- ¿Hubo una figura como líder que dirigió este proceso, supo escucharte/escucharlos, informarlos para ayudarlos a facilitar la integración y adaptación?, ¿fue interno o externo?
- ¿Te capacitaron para la integración y adaptación con nuevos procesos?
- ¿Hubo alguna recompensa, reconocimiento o castigos por contribuir a la integración de las compañías?
- ¿Cómo pasó a ser la toma de decisiones, control y los procesos?
- ¿Considerás que anteriormente eran muy distintos entre las empresas?
- ¿Se complementaron las estructuras o se impuso la de HP?
- Generalmente, en las fusiones suelen suceder duplicación de puestos, ¿fue este tu caso?, ¿cómo lo manejo la empresa?
- ¿Qué impacto tuvo en el clima laboral o las relaciones entre los empleados?

- Ante un cambio en la organización es muy común que exista resistencia al cambio por parte de sus integrantes, ¿fue este tu caso o el de tus compañeros? ¿por qué pensás que se dio principalmente?

Cambio Cultural:

- ¿Te preguntaron cuáles querían que fueran los nuevos valores de la nueva HP?, ¿cómo les comunicaron la nueva cultura?
- ¿Cómo repercutió esto en las reglas, políticas, valores, rituales, símbolos?, ¿siguieron siendo los mismos?
- ¿Pensás que las culturas de HP y Compaq eran muy diferentes como para que haya existido un choque cultural?, ¿cuáles eran?
- ¿Las culturas se integraron o se impuso la de HP?

6.3. Modelo de Entrevista ingresante a la “nueva HP” – Gerente Operaciones

Perfil del entrevistado:

- Nombre y edad:
- Título y estudios
- ¿Cuántos años de antigüedad tenés dentro de la empresa?
- ¿Cuál es tu puesto de trabajo y en qué área?

Fusión: Gestión del Cambio

- ¿En qué proceso se encontraba la empresa cuando ingresaste?
- ¿Qué puesto y área tenías, y qué actividades realizabas?, ¿se te capacitó?
- ¿Se te comunicó el motivo de la fusión? ¿Y el porqué de tu incorporación?
- La gente en ese momento, ¿en qué estado anímico se encontraba?, ¿habían rumores?
- ¿Sentís que existían dos grupos de personas diferenciados como si siguieran siendo dos empresas diferentes?
- ¿Cómo percibías a cada empresa?, ¿te identificabas más con alguna?

- ¿Cómo se comunicó el proceso de cambio?, ¿se les informaba sobre lo que sucedía e iba a suceder en la compañía?
- ¿Hubo un líder de cambio que además les de apoyo y los escuche?
- En cuanto a los despidos, reubicación de puestos, según los comentarios de tus compañeros, ¿cómo crees que se manejó?
- ¿Cuál era el clima de trabajo que se vivía en la empresa en ese momento?
- ¿Creés que existía mucha resistencia al cambio por parte de tus nuevos compañeros?
- ¿Cómo quedo estructurada la empresa, toma de decisiones y los procesos?
- ¿Creés que se planifico bien la fusión en cuanto a la integración de culturas?

Cambio cultural

- ¿Creés que las dos compañías eran muy diferentes en cuanto a sus culturas?
- ¿Cómo se trató de mejorar o diluir este choque y esas diferencias?
- ¿Se anunció la nueva cultura?, ¿cómo se comunicó?
- ¿Sentís que hubo una integración o más una imposición de la cultura de HP sobre la de Compaq?

6.4. Noticias Clarín sobre la fusión

Tras ardua batalla online, la megafusión HP-Compaq entra en la recta final ,18-3-2002

El futuro de la que sería la nueva número 1 del mercado de PCs comenzará a decidirse mañana. La disputa enfrenta al sí de Carly Fiorina, presidenta de Compaq, con el no de Walter Hewlett, heredero del imperio Hewlett-Packard. Ellos hicieron de Internet la plataforma de sus respectivas campañas.

Horacio Bilbao. De la redacción de Clarín.com.

En las próximas 24 horas se conocerá la suerte de la megafusión entre los grupos informáticos estadounidenses Hewlett-Packard y Compaq. Los accionistas de HP deberán decidir, mediante votación que comenzará a las 8 del martes, el futuro de estos dos gigantes de la informática. La decisión llega tras meses de una campaña hostil y millonaria con todos los condimentos de una compulsión electoral. La verdad del enfrentamiento entre Walter Hewlett, hijo del cofundador de la compañía con Carly Fiorina, presidenta de HP, está a punto de salir a la luz.

La "campaña electoral" tuvo su epicentro en Internet. Los bandos en disputa abrieron sendos sitios de Internet, además de recurrir al envío masivo de e-mails. Carly Fiorina y su www.votethehpway.com foguearon el sí a la fusión apoyándose en una serie de informes, proyecciones y análisis financieros que avalan el cambio en base a números pero también hacen a un reposicionamiento de la firma. "Cuando los mercados lo demandan se hace necesario sumar fuerzas con una compañía cuyos productos y tecnologías son complementarios y cuya cultura es compatible".

Desde la vereda del frente, Hewlett boicotea la megafusión y ataca a la presidenta de la compañía, con quien rivaliza en una carrera que ya llega a su fin. En www.votenoHP.com, Hewlett hace portación de apellido y denuncia una maniobra que según entiende terminará con el legado de su padre. "Les recomendamos encarecidamente que voten contra la fusión. El futuro de HP está en sus manos y creemos que este será mucho mejor sin el peso que significaría esta adquisición y la integración con Compaq", dice el destacado de la página web que ya muestra indicios de que la hora decisiva ha llegado. Claro, también Hewlett ha recurrido a analistas financieros y voces de expertos que apuntalan su visión.

La compra de Compaq por parte de HP por una cifra cercana a los 25 mil millones de dólares (por intercambio de acciones) consagrará, si es ratificada por los accionistas, la mayor fusión en el sector informático y dará nacimiento al número uno mundial de las computadoras personales (PC), de las impresoras y de los servidores. Relegará a Dell, el actual líder, al segundo lugar y rivalizará con IBM en el incipiente mercado de los servicios informáticos.

"En tiempos particularmente difíciles para la industria de las tecnologías de la información, esta fusión nos brindará una posición de liderazgo", decía Fiorina, al anunciar la operación el 4 de septiembre de 2001. En ese momento pocos dudaban de que la fusión se concretara. Pero Walter

Hewlett, que en un principio había apoyado la operación, cambió de parecer y el 6 de noviembre le declaró la guerra a Fiorina. A partir de ese momento se encendieron los ánimos de una campaña que pone en juego el futuro de las compañías y también de los principales contendientes.

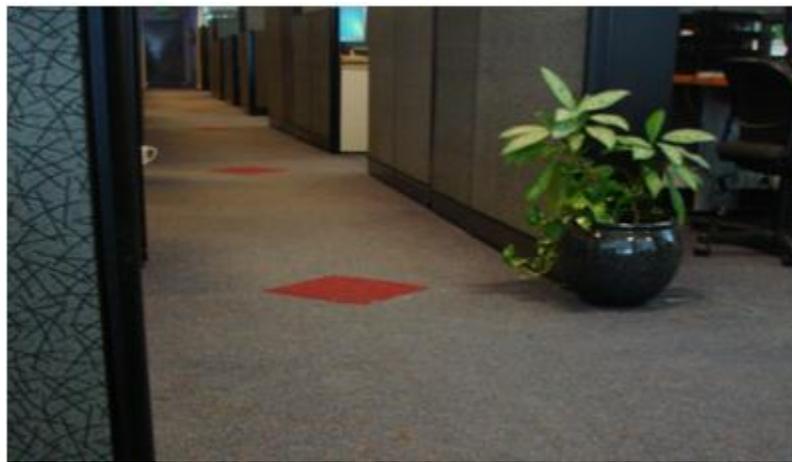
La contienda ha cruzado valoraciones y análisis de todo tipo: "Estoy convencido que la compañía HP tiene más valor sola que junto a Compaq ", esgrime Hewlett. "La acción HP podría hundirse y mantenerse en un nivel bajo si se logra la fusión", añade, convencido de que los mercados ya dieron un primer veredicto el día que se anunció la fusión cuando los títulos de HP cayeron el 18%. Fiorina cree todo lo contrario y fundamenta su posición en algunos puntos fuertes de la unión. "Tendremos una red de distribución común y así economizaremos 2.500 millones de dólares por año" dice.

La votación se llevará a cabo mañana, en una asamblea general extraordinaria en California, Estados Unidos, y se espera que el conteo de los sufragios comience inmediatamente. De ganar el sí, la fusión se celebrará desde el 1 de abril, tal cual anunció Carly Fiorina. En caso contrario, la actual presidente de la compañía no tendrá otra salida que renunciar.

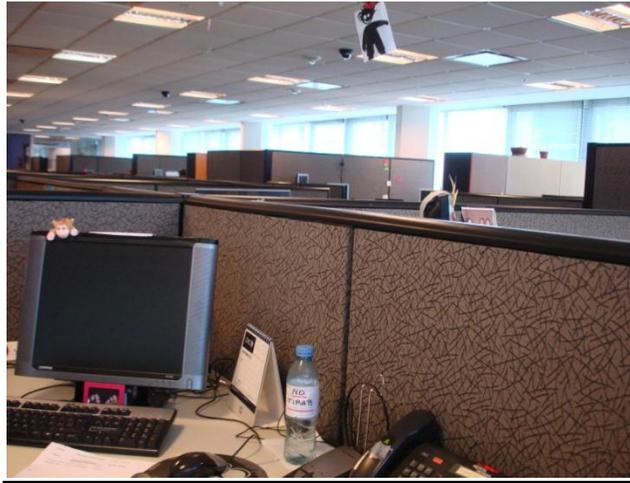
6.5. Fotos de la empresa HP

Elementos simbólicos:

Alfombras: En la presente foto vemos de manera clara la simbología en las alfombras como se ha mencionado por los miembros partícipes de la fusión, donde en las mismas se incluyeron rombos rojos como simbolización de la antigua empresa de algunos, Compaq.



Boxes empleados y Gerentes: Debajo se puede ver de manera clara las bajas alturas de los boxes de trabajo de los empleados. Aquellos que tienen una altura un poco mayor, son los de los Gerentes, quedando notoria la ausencia de oficinas como se ha mencionado en la investigación, y la cultura de puertas abiertas.



Entrada a las oficinas: En dicha imagen vemos nuevamente la cultura de puertas abiertas, como así también la simbología en las alfombras. Vemos la modernidad del edificio debido a la remodelación sufrida post fusión.



Foto cartelera en la empresa: La siguiente foto muestra una cartelera puesta por toda la empresa que representa muchos de los valores de la misma y que la caracterizan.



6.6. ENTREVISTAS

6.6.1. ENTREVISTA EXPERTO

Usted, ¿cómo podría definirnos qué es la cultura organizacional?

La cultura es el conjunto de creencias que están instaladas en una organización que son comunes, la mayoría por lo menos. Nunca va a pasar que todos los seres humanos que componen una organización tengan las mismas creencias. Si pasa que se tienen un conjunto de creencias que son muy parecidas, muy compatibles y eso hace que se considere una cultura. Los valores son las creencias relativas a los elementos valiosos del mundo, los que

más influyen en la vida de una persona. Las creencias fuertes tienen que ver con lo que uno considera importante o no importante, bueno o malo, que determina conductas. El problema con las creencias es que normalmente son inconscientes, no se sabe que uno las tiene, simplemente las aplica y las considera parte de su personalidad, determinando las conductas, reacciones. Cuando encontramos un grupo de personas que comparten ciertos valores, ciertas creencias estamos en presencia de una cultura. Eso no significa que las reacciones sean las mejores, pueden ser las mejores. Hay culturas efectivas, hablando de empresas, y culturas con inconvenientes. No toda forma de cultura es buena, hay conjuntos de creencias que ayudan al desarrollo de una organización y otras que lo impiden. Es decir que entendemos por cultura al conjunto de creencias compartidas en un grupo de gente. Creencias es lo general, valores es un tipo particular de creencias. Hay culturas que son leves, que surgen de compartir algunos valores o culturas no fuertes que pueden ser amplias a nivel geográfico. Las muy fuertes en general son pequeñas a nivel geográfico, por ejemplo una tribu urbana que comparte su comida, su ropa, forma de caminar. A lo largo del país hay culturas con más flexibilidad, que no tienen valores tan calcados.

Y la estructura, la toma de decisiones en una organización, ¿forman parte de la cultura organizacional?

La cultura determina todo lo que se hace en la organización; cómo van a comportarse los jefes, si van a ser previsores o no, si van a ser racionales o impulsivos, materialistas o más espirituales. Los valores determinan todo lo que es el ser humano, por lo cual la cultura en una organización influye en todo, en el proceso de planeamiento, en el proceso de toma de decisiones, en la selección de personal, en la evaluación del personal, en los premios y castigos, en los salarios de trabajo, en cómo se trata a la gente, a los clientes y a los proveedores. La cultura que se arma en una empresa determina todo lo que es la empresa e impacta en absolutamente todo lo que suceda en la empresa, hasta lo que se conversa, a qué hora se come, qué se come, todo es impactado por la cultura; por supuesto también el proceso de la toma de decisiones y los procedimientos. Por ejemplo, que una empresa tenga los procedimientos escritos o no, es un tema de la cultura. Si todos comparten el valor de que generar procedimientos escritos es fundamental y es lo que hacen las empresas del primer mundo y las mejores, entonces todo el mundo va a hacer los procedimientos.

¿Cómo considerás que hay que llevar a cabo el proceso de cambio de una organización en una fusión?

Hasta recién hablamos de una cultura, ahora el caso de una fusión serían dos culturas que intentan unirse. El primer error que se comete es que esta problemática no se tiene en cuenta, se considera que hay que juntar a la gente en un mismo edificio, capacitarla con respecto a quién hace el trabajo ahora, mucha gente se va e ingresa gente nueva. En general el error clave que cometen casi todas las empresas cuando se fusionan es que creen que la fusión es un problema técnico, y que la pregunta que hay que hacerse es quién va a facturar ahora, quién va a vender, quién va a administrar, quién va a ocupar “x” puesto, quién queda de los dos, y ya está, lo cual es un error gravísimo. En un proceso de fusión hay temas técnicos, definir cómo queda el organigrama, cómo quedan los procesos, quién queda en cada cargo, si hay vendedores en los dos lados si se mezclan o quedan los de un lado, pero lo fundamental que hay que tener en cuenta es que se está mezclando grupos de gente de dos culturas diferentes, que tienen creencias y hábitos diferentes, están acostumbrados a una modalidad de trabajo de hace años y se van a poner en contacto. Al ponerlos en contacto eso es como el agua y el aceite, no se entienden, uno dice que hay que hacer todo con procedimientos, y el otro dice que no sirve, otro que hay que planificar y otro que hay que actuar rápido y tomar acción. Van a haber mezclados dos grupos de personas que realmente opinan diferente todos, y eso significa que todas las reuniones van a ser problemáticas, todas las decisiones van a ser una discusión intensa, que las cosas se van a retrasar, con un nivel de conflicto altísimo que puede llevar incluso a peleas físicas. Y la cultura que una empresa debe tener es la que el negocio requiere, cada tipo de negocio va a requerir culturas que no sean iguales. Por ejemplo una organización militar, requiere de ciertas creencias para que ande bien, no se puede tener una organización militar con creencia anti violencia, anti armas, ni soldados pacifistas. Es un buen ejemplo de mostrar empresas que funcionan mal por eso.

El proceso correcto entonces de integración de dos culturas sería prestarle atención a eso. Unir dos empresas no es un problema técnico, es un problema humano con un componente técnico, principalmente humano. Lo técnico es difícil pero aún así es lo más fácil de todo. El error que cometen las empresas es focalizarse en lo técnico y se olvidan que hay un

problema infinitamente más grave que es lograr la integración de la gente. ¿Cómo se integra?, siguiendo los pasos de cambio cultural. Primero hay que ver que se desea, como en todo proceso de planeamiento, cómo quiero que termine, con qué valores, final, deseada. ¿Va a ser la de una empresa “A”, la de una empresa “B” o va a ser la que yo quiero?. Es decir, nos preguntamos si la empresa resultante va a tener el estilo de alguna de ambas empresas, va a tomar lo mejor de cada uno o no alcanza y hay que tomar lo mejor de otra empresa, o una radicalmente nueva, qué valores se quieren implantar. Va a haber un montón de valores comunes como honestidad, atención al cliente, que nunca pueden faltar, y después algunos que son los valores característicos de la empresa que tienen que ver con el negocio que va a quedar. Hay que hacer un análisis detallado para eso, para ver qué conductas requiere el negocio para ser exitoso, y a su vez esas conductas requieren ciertos valores. O sea, los valores son las causas de las conductas, y el resultado del negocio es el efecto de las conductas. Entonces la cadena causa efecto son valores, que son causas, y las conductas de las personas son efectos, a su vez esas conductas son causas y el resultado de la empresa efectos. Uno quiere los efectos finales, resultados económicos óptimos. Hay que ver para esos resultados que conductas se necesitan, y pueden ser algunas transversales, la cultura general de la empresa y otras pueden ser departamentales, es decir subculturas. Una empresa, desde el punto de vista óptimo, no tiene una sola cultura sino una cultura general con distintas variaciones para cada función dentro de la empresa, eso es lo óptimo, con valores centrales a toda la empresa. Hay que identificar esos valores deseados. Entonces, el punto de partida es una cultura “A”, una cultura “B” y una cultura deseada “C” que no es ninguno de los dos. Determinados los valores, el siguiente paso es implantar una cultura de una organización. En una fusión ya se arranca con una organización que claramente tiene dos culturas, la de una empresa y la de la otra, aunque hay empresas que sin pasar por una fusión tienen dos culturas. Hay que definir el punto de llegada, la cultura deseada, y el siguiente paso es que los directivos puedan dirigir toda la integración, quienes tienen que ser comunes a ambas organizaciones, para comprender toda la problemática y no pertenecer a una u otra cultura sin ver a la otra porque no pueden dirigir el proceso de la integración. Para que ellos establezcan los valores deseados en general se contrata una consultora, algún especialista en cambio cultural, y una vez establecidos lo primero que tienen que hacer es incorporar esos valores, y los directivos empezar a comportarse según la cultura objetivo.

Eso ya empieza a generar cambios, ya los más cercanos tanto de la cultura “A” como de la “B” van a empezar a copiar la cultura “C”, generando efectos. Los altos directivos inmediatamente tienen que incorporar la cultura, mostrarla sobre todo, en sus diálogos, en sus acciones aunque todavía no crean en algún valor. Tienen que ponérselos como una armadura. Las dos organizaciones deben ver a los respectivos directivos ya con una cultura distinta a los dos y que es a la que se apunta.

Esa incorporación de los valores por parte de los directivos, ¿debe ser previa a la fusión?

Es el primer paso de la fusión. La fusión es de arriba abajo, no de abajo a arriba. A penas se empieza a hablar de la fusión ya hay que empezar el plan de cambio cultural, no es que hay que poner a trabajarlos conjuntamente y después ver cómo hacer el proceso. Entonces, ni bien se lanza alguna posible integración entre las empresas ya hay que empezar el proceso de cambio cultural, porque lleva mucho tiempo. No se puede primero comprar la empresa, juntar a todos a un edificio y ver después cómo integrarlos, sino se va a tardar dos años en hacerlo si es que se hace todo bien. Si así ya los ponés juntos va a generar una serie de conflictos que va a hacer que toda la integración te lleve tres años o cinco, o no se haga nunca. Es por eso que la integración es mejor que la gente se conecte físicamente, lo ideal es antes que la gente sepa que se va a integrar con otra empresa. Lo que debería haber hecho por ejemplo Compaq antes de comunicarle a su gente que HP la compró, es haber enviado durante semanas o meses a su gente buena información sobre HP, para que Compaq piense bien sobre la otra empresa. Son cosas de sentido común, son estrategias comunicacionales que si están bien hechas hacen que la integración sea, no te digo totalmente fluída, pero mucho más fácil. Entonces definidos los valores, los altos directivos incorporan los valores y comienzan a comunicar en ambas empresas antes de que se produzca la fusión, obviamente hay que hacer un plan y hay que hacer fundamentalmente un plan de comunicación, que funciona primero en las dos empresas por separado, antes de comunicar la unión, para preparar el terreno. Hasta que en un momento se baja la información de la unión, ya con ambas empresas encariñadas una de la otra. En algún momento hay que bajar el mensaje de la fusión y seguir con el plan comunicacional, que impulsa los valores de las millones de formas posibles en que se puede vender una idea que es, básicamente, con todos los recursos del Marketing, propaganda, promoción,

campeonatos, encuestas, regalos, folletos, fiestas, brindis, campeonatos de fútbol, sorteos, concursos. Lo mismo que si fuese para lanzar un producto.

Cuando tienen que comunicar que se van a fusionar, ¿cómo definirías que es la mejor forma?

Hay que analizar el caso, pero preparado totalmente el terreno, la comunicación va a ser mucho más sencilla. Obviamente lo que hay que tener en cuenta es que cuando se baja la comunicación inmediatamente tiene que estar preparado todo para solucionar todas las inquietudes que van a venir, tienen que estar las respuestas a todo. Todo tiene que estar sabido ya antes de comunicar.

¿Y los motivos también ya se deben comunicar, o solamente si surgen como inquietud de los empleados?

Hay que hacerse la pregunta acerca de si la información es necesaria transmitirla o no. Y si es necesaria su transmisión, cuál es la mejor forma para hacerlo. Si fue una compra compulsiva, donde una empresa tenía deuda y se vio obligada a vender, siendo una compra negativa, no hace falta decirlo ni bajar el mensaje con información de trastienda. Se puede bajar el mensaje que se quiera, siempre y cuando se explique todo y quede satisfecha la cabeza de la gente. Para la comunicación estratégica no existe la verdad, no se puede. Es como si Coca Cola quisiera venderte el producto diciendo que sustancias tiene, si engorda o no, etc. De la forma que no se vende un producto, tampoco se vende la fusión. Una fusión de empresas es muy similar a la venta de un producto, solamente que se está vendiendo ahora una idea de que los de la empresa “A” se van a juntar con la “B”, y a los de la “B” que se van a juntar con la “A”, y se tiene que persuadir a todos, que es lo que se usa en Marketing; logotipos, fotos, eventos con la gente, talleres, regalos, trabajos en equipos mezclando a los de las dos empresas para ver cómo se van a integrar, preguntándole mucho a la gente que opina y cómo querría que sea la integración, teniendo en cuenta todo eso lo más posible. Hay muchos “trucos” para vender una idea. Los objetivos de una comunicación estratégica es convencer a la empresa “A” que acepte a la empresa “B” y viceversa, y posteriormente bajar los valores que no son ni de una ni de otra, sino los

deseados. Algo bueno de una fusión de empresas, y si se hace todo el proceso de gestión cultural, es que se puede llegar a lograr una empresa mejor que las otras dos, aprovechando el proceso para mejorar valores que estaban mal en ambas empresas. Muchas veces dos empresas se fusionan y ambas tienen malas culturas, distintas pero malas. A veces una tiene una cultura bárbara y la otra un desastre, y hay que sumarse a la buena, o las dos son culturas buenas y hay que tomar de ambas, y agregar lo que falte. Quiero decir que el proceso de fusión permite no solamente evitar los choques de la fusión sino aprovechar para hacer un cambio más allá de la fusión.

El plan de Marketing, es porque la fusión hay que venderla, el cambio cultural también tiene que llegar a los clientes. Hay que convencer a un empleado de que ahora pertenece a otra empresa y ver qué piensa el cliente. Ahí hay todo un plan de comunicación que es la columna vertebral cultural de la fusión y/o cambio cultural que tiene que llegar a todos lados.

Y el plan comunicacional, con todos los requisitos y artilugios de Marketing que pueda incluir, por ejemplo contratando a famosos para que promocionen la fusión, hace que miles de personas cambien su mente; lo que se usa para vender productos, se usa exactamente de la misma manera para vender una fusión.

En un buen plan de fusión van a haber actividades de capacitación, coaching, psicólogos que estén dando vueltas, gente de Recursos Humanos acompañando a la gente, talleres de reflexión, aclaración de dudas. Es decir, todos los artilugios de comunicación usados para que la idea de integrarse entre, y que los nuevos valores que se quieren implantar entren. Si eso funciona bien, el siguiente paso es empezar a capacitar a la gente, ya que primero se convence de que se inserte a la otra empresa, hasta que no están convencidos no se los capacita porque no van a prestar atención por el desinterés. Cuando por el plan de comunicación la gente se convence de querer integrarse, ahí se les da la capacitación porque antes es plata tirada. El típico caso de las empresas es que te llaman a un curso y les enseñan cómo usar un sistema para integrarlos con la otra empresa. Antes de dar capacitación se debe lograr que la gente pida ser capacitada, que la gente reciba el mensaje de la integración, y se planteó cómo hacer para integrarse.

Primero viene el plan de comunicación que está presente hasta el final, y una vez que el plan de comunicación logró cierto consenso, ahí empieza la capacitación en los nuevos procesos, que van a haber que diseñarlos antes.

El aspecto cultural sería el aceite del cambio, todo el plan de cambio cultural permite que todos los demás cambios, de Marketing, de Producción, de procesos, sean aceptados por la gente y no se resista al cambio.

Una vez que se lanza el plan de comunicación y tuvo cierto éxito, empieza la capacitación. Terminada la capacitación empieza a funcionar la integración, gente trabajando, y el ingrediente que sigue es el paso de la evaluación. Se debe mostrar que la persona que aceptó la fusión, que se capacitó, que está trabajando de acuerdo al nuevo modelo, tiene que recibir algo de premio, y el que no siguió eso, no debe recibirlo. Hay que mostrar la diferencia entre el que está haciendo todo bien y quién no.

Hay un principio de management de gestión de empresas, que dice que una persona adopta conductas nuevas, sí y sólo sí son premiadas. Nadie mantiene una conducta en el tiempo si no recibe nada a cambio, ya que eso produciría un desgaste haciendo que quien trabajaba bien deje de hacerlo. Esos premios son importantísimos al principio, porque después de un tiempo que la cultura adoptada se vuelve inconsciente.

Los sistemas de premios y castigos son posteriores a la evaluación de desempeño que debe comprender la nueva cultura, y además de evaluar los objetivos, presentismo para ver si cumplió, se deben agregar todos los valores que componen la nueva cultura, y ver así si los cumplieron y si se ajustan o no a la nueva cultura. Los que se ajustan recibirán créditos salariales, por ejemplo, sabiendo por qué lo recibe y otra persona no. Esos mensajes hacen entrar a la nueva cultura fuertemente.

Y por último, está el paso que mete la cultura en el inconsciente de la gente. Por un lado, hay que sostener la comunicación organizacional hasta que a esos carteles dejen de darle importancia, y no los lean, y esos carteles escritos en texto se tienen que transformar en objetos. Se tienen que transformar en elementos simbólicos que sigan dando el mismo mensaje, pero que ya no es un cartel del nuevo proyecto. Debe ser una placa conmemorando el día que se concretó la fusión, o recordatorios a todos los héroes de la

fusión o que fueron marketineados durante el proceso de comunicación cultural, que queden como próceres del cambio cultural. Esos mensajes se transforman en objetos que pueden ser monumentos, estatuas, fotos, ya que así es la cultura en el mundo, y que fijan la cultura en el inconsciente. Por ejemplo en Argentina se ve por la bandera, en la arquitectura, en los árboles, la bandera, escarapela, himno, música.

Se puede armar toda una historia de la fusión como un acto muy heroico, y que quede en la historia de todos como un motivo de orgullo. Una de las cosas que más integra a dos grupos de personas son historias comunes, elementos queridos por unos y por otros. Hay que buscar de instalar experiencias comunes para facilitar la integración.

¿Cuánto crees que dura este proceso de cambio organizacional?

Si está bien hecho, un cambio cultural durará total, completo, entre tres y cuatro años. Desde que se comunica que dos empresas se van a unir o desde que la estructura se quiere cambiar, hasta que estén las dos empresas trabajando en conjunto y todo estabilizado, cuatro años.

¿Creés que la imagen de un líder de cambio es importante?

Es fundamental, la imagen de un líder de cambio es fundamental. No necesariamente uno, pueden ser muchos, dependiendo el tamaño. Si es una empresa chica puede tener uno, si es más grande dos, tres. En cada lugar físico donde haya gente se necesita un líder. Tiene que ser interno, ser una persona reconocida por ambas partes, una persona con todas las características de un líder, capacidad de oratoria, capacidad de influencia, de retórica, una trayectoria importante en la empresa. Tiene que ser un modelo a seguir. Tiene que ser interno en cualquier proceso de cambio cultural, salvo que sea alguien muy respetado por ser famoso en todo el mundo, pero tiene que ser interno. Seguramente un team de cada líder de la compañía, salvo que sean muy distintas y una empresa sea diferencialmente mejor, y todos reconozcan eso, donde prima la empresa con mejor cultura.

¿Y a los Recursos Humanos cómo hay que tratarlos, cómo creés que debe funcionar? Porque en una fusión lo que suele suceder es que hay duplicidad de puestos y se realizan despidos.

De eso no tengo una respuesta breve, es un tema matemático. Ambas empresas repiten funciones, hay que ver qué sistemas son más avanzados, qué empleados son los más competentes; hay que hacer un análisis caso por caso detalladísimo, donde no hay una regla general de que se tienen que ir los de un lado o de otro. La empresa resultante necesita una serie de procesos, y hay que ver la forma más efectiva de que se haga. Básicamente es una relación costo beneficio, pero requiere un análisis detallado de qué lado están los procesos más efectivos, los empleados más competentes, los procedimientos más efectivos. Si de un lado hay todos procesos efectivos, y toda la gente ya capacitada con esos procedimientos, y del otro lado no hay nada, se va a buscar del lado donde no hay nada a las personas valiosas quedándose con los otros.

Cuando sucede como en este caso que mencionás, que hay dos empresas con culturas tan distintas, ¿qué se debe hacer?, ¿se debe implantar una cultura o se deben integrar?

Las culturas nunca se integran. Hay una “A”, una “B” y hay que ver cuál es la que conviene, que va a ser la “C”. Ahora si la “A” es un desastre, la “B” es buena, lo que se hace es poner la “B”, transformarla en “C” e implantar la “C”. No hace falta respetar una cultura que sea un desastre, salvo que tenga elementos culturales muy arraigados que no se puedan cambiar. Como puede ser poner una empresa en China y hay cierta cultura que uno no puede cambiar.

Hay valores que son muy difíciles de cambiar. En principio, todo se puede cambiar, y si se va a respetar los valores de alguna de esas dos empresas, es porque alguno de esos valores son los que se quieren, pero de casualidad, no porque haya que respetar los valores existentes. Pueden estar todos mal y que requieran cambiar todos.

¿Conocés algún caso de fracaso de empresas en la fusión por esto?

Todas, todas las empresas fracasan por esto. Unas más otras menos, unas con muchos conflictos y otras muy gravemente.

La cultura es la clave del éxito. Fusionar dos empresas es como que dos familias vayan a vivirse juntas. Podés hacer todo perfecto pero no van a tolerar una idea armada de afuera si

no vas masajeando de a poco a las partes, para que tengan mucho incentivo con que si trabajan bien van a recibir regalos y ahí la gente va respondiendo.

6.6.2. ENTREVISTAS EMPLEADOS:

- **Entrevistada: Myriam Ballestin**

Contadora y Licenciada en Administración de Empresas. Trabajó en Compaq, hace trece años. Su puesto actual es Analista financiera regional, para países de Latinoamérica menos Brasil y México, en el área Finanzas.

¿Qué actividad y puesto tenías en Compaq antes, el mismo?

No, yo cuando empecé en Compaq empecé en un puesto de Asistente de Ventas que lo que hacía era validar que los precios de unos contratos globales en el caso de cotizaciones de cliente, y después me pasé a un puesto de Logística y *Planning*.

¿Cuáles creés que eran los valores de Compaq?

Compaq era una empresa muy joven tanto en edad de nacimiento de la empresa, como de la gente que trabajaba en la misma. Había muchísima gente joven y era una empresa súper flexible, no había procesos muy burocráticos y además tuvo un crecimiento exponencial porque fue justo en el año 2000, que pensamos que iba a haber problemas con los sistemas. Ante todo era una empresa muy flexible con un clima de trabajo muy bueno, divertido, joven, y creo que todos los que trabajamos en esa época en Compaq lo recordamos como los mejores años de trabajo.

¿Flexibles en qué sentido?, ¿en cuanto a horarios, toma de decisiones?

Si, tanto en el estilo de trabajo como en la parte de la toma de decisiones también. No había procesos tan burocráticos, como después vamos a ver en HP, que es una empresa más grande con más años donde nos encontramos con una burocracia que Compaq no tenía en

ese momento. Compaq vendía, registraba una venta, cumplía con ciertos procesos mínimos. Una cosa importante era que el presidente de Compaq Argentina tenía *empowerment* para tomar decisiones en Argentina. Eso después cambia cuando pasamos a ser HP, donde las decisiones se tomaban más a nivel regional, simplemente en HP se ejecuta, siendo un proceso más lento.

¿Acostumbraban a realizar actividades recreativas entre todos los empleados?

Sí. Por ejemplo el día de la primavera era común tener una fiesta donde toda la compañía, que no éramos muchos, éramos alrededor de doscientos empleados, se la llevaba un día al aire libre al Parque de la Costa, a estancias, y hacían juegos para todos. Cumpleaños, por ejemplo, la gente que cumplía años traía helados y se los repartían por todos los pisos de la compañía. Después regalos para fin de año también. Todo era muy motivador.

¿Y la empresa como estaba estructurada?

Si, fue creciendo. Al principio Compaq empezó a vender PC y *Notebooks* entonces la gran área era el área de PC que se llamaba PSG en ese momento, y después empezó a vender más toda la parte de servidores e incluyó servicios. Se desarrolló mucho el área de servicios antes de la fusión con HP. Es como que a lo largo de los años fue creciendo y creando valor no solamente quedarse con la venta de PC's y *Notebooks* en ese momento, que era lo típico de Compaq. Las unidades de negocios, que eran las que cuidaban el producto, tenían su área de Ventas, Recursos Humanos, *Controllership*, Operaciones, Logística-Depósito, Aduana.

¿Te explicaron la razón por la que se iban a fusionar?

No, en realidad la noticia llegó de sorpresa, con un mail que recibimos a la mañana, y no es que se venía hablando. De hecho hasta el presidente no sabía y ahí fue una sorpresa para él también. Yo creo que la decisión de fusionar ambas empresas vino más del lado de HP y era tomar todo este posicionamiento que tenía Compaq en la parte de consumo de PC's y *Notebooks*, y los servidores de alta línea, porque HP tenía una línea baja de servidores. Creo que la idea era ampliar el portafolio de productos y poder llegar al mercado de otra forma.

¿Cómo se manejó la duplicidad de puestos?, porque es muy común en una fusión.

Cuando se empezaron a decidir las posiciones la balanza no estaba siempre a favor de HP, digamos esto fue como bastante equitativo y era bueno ver quién podía brindar mayor valor, de hecho el presidente que después quedó en HP, era de Compaq. Por ese lado no se notó que hubiera como una preferencia por la gente de HP y que los puestos duplicados que venían de Compaq quedaban afuera. Fue muy balanceado. Lo que pasa es que no se hacía exactamente igual el trabajo, entonces se trató de complementar, todo se reorganizó de alguna manera. En algunos casos no hubo duplicidad directa, eran puestos parecidos en la otra compañía y los dos eran necesarios de continuar. Había gente que por ahí tenía duplicada su posición con otro, y uno de los dos quedaba en esa posición pero el otro se ubicaba en otro lado.

¿Cómo era tu estado anímico en ese momento?

Ese momento fue complicado porque nadie sabía qué iba a pasar, viví cierta tensión y stress hasta que me nombraron pero conflicto con los demás por competencia de puesto no fue mi caso. En mi nivel había predisposición a integrarse, no puedo decir que en todas las áreas y posiciones haya sido así. Los mails empezaron a estar unidos, te llegaban mails diciendo, por ejemplo: “vos hacés el mismo trabajo que yo”, y la gente se conoció con muy buena onda. Se hizo un evento de integración de las dos empresas, entonces era buscar quién era tu par. De todas maneras, el estrés fue doble porque era la crisis del país, que las ventas habían bajado muchísimo y frenó la facturación de todo hasta que se tomó una decisión de cómo íbamos a seguir. Fue bastante buena la adaptación, igualmente se seguía discriminando por empresas, había rumores, críticas, gente nueva. Así que fue difícil, era un estrés hasta que venían los nombramientos, recibías mail periódicamente de cómo se terminaba organizando las distintas unidades, a ver quién quedaba, quién no, qué pasaba, quién se iba, a qué lado ibas, quién se retiraba. Había un *Work For Redaction*, la gente que se quería retirar podía aplicar para tener prioridad en el retiro de la empresa. Muchos de los que lo aplicaron, después se reincorporaron.

¿Vos creés que las estrategias que tenían las dos empresas fueron alineadas o se mantuvo la postura de HP?

Y la verdad que la cultura de HP predominó, en ese caso sí. Compaq no volvió a ser Compaq ni fue que nosotros contagiáramos. Además nos convertimos en una compañía súper grande, y con muchísimos procesos, entonces obviamente que esa burocracia no se pudo evitar, con decisiones más regionales. Fue un cambio importante.

¿Creés que hubo una imposición de HP en este aspecto?

Yo creo que finalmente se impuso la de HP, pero se trató de integrar al personal, no se vivió como que no tenían en cuenta a la gente de Compaq. La parte más burocrática, toma de decisiones quedó lo de HP, perdimos esa flexibilidad y ventajas que tenía Compaq. Fue un gran choque porque cambió la forma de trabajar nuestra.

¿Hubo algún líder de cambio, externo o interno?

Fue como una fusión de libro porque era todo muy perfecto, fue muy bien organizada. Se había armado un comité a nivel mundial por regiones, donde se iban discutiendo los pasos a seguir. Después los sistemas se tuvieron que acomodar, ahí HP perdió una ventaja que tenía Compaq que era un sistema centralizado en SAP; HP maneja varios sistemas satélites, que si bien maneja SAP, tienen un sistema separado de Facturación, era más complejo. Se armó un sistema nuevo llamado *Fusion* para la parte operativa, donde nos capacitaron para utilizarlo. Igualmente convivimos mucho tiempo con sistemas distintos ya cuando nos habíamos mudado.

Entonces vos decís que estuvo bien planificado este proceso, ¿no?

Sí. Primero se fueron organizando las distintas áreas y después vino la fusión de los sistemas. Las alfombras del edificio son azules y con rombos rojos en el medio para demostrar la integración. Antes se hablaba de los “azules y los “rojos”, con los sistemas sucedía lo mismo, hasta que se fue unificando y ahora ya se perdió eso.

¿Hubo otro aspecto simbólico que se haya modificado?

En el medio de la fusión el edificio de Belgrano de HP se remodeló porque era muy antiguo, fue una gran movida.

¿Se te comunicó la nueva cultura?

Los valores, misión y visión de la nueva HP vinieron de arriba. Para comunicar hacían *coffee talks* o reuniones donde participan todos los empleados y el presidente nos comunicaba todo lo de la empresa.

¿Hubo alguna recompensa o castigo dependiendo de si se adaptaban o no al cambio?

No, recompensas no hubo, pero el que no se adaptaba era removido.

¿Sentís que tuvo éxito la fusión?

Sí, HP se convirtió en una empresa que ofrece varios productos al mercado. Estaba posicionada en varios segmentos, fue una buena decisión por el hecho de juntar dos compañías dando apertura al mercado, al ofrecer tantos productos.

- **Entrevistado: Edgardo Andrés Botto**

Contador público. Trabajó en Compaq desde 1999. Actualmente trabaja como Analista Financiero en el área de Soporte Financiero.

¿Recordás cuáles eran los valores de Compaq, con los cuáles se sentían identificados?

Era una compañía joven, relativamente con lo que es HP. Acá en Argentina estaba formada por gente muy joven desde el liderazgo más alto. Era flexible, tenía políticas novedosas de mucha flexibilidad, era una empresa ágil y tenía un crecimiento muy acelerado en el área tecnológica. También era una empresa flexible en cuanto a horarios. En general era un ambiente distendido, había presión en el trabajo pero se dejaba hacer bastante, no había muchas reglas.

¿Cuáles eran las actividades rutinarias que hacían, los eventos o almuerzos típicos?

El área de Finanzas de Compaq era todo un piso donde se trabajaba constantemente en conjunto. La parte gerencial si tenía oficinas, pero estábamos todos juntos y había mucha interacción, intercambio y muy buena relación. Éramos de movernos en grupo. La compañía además hacía muchos eventos afuera como el Día de la Primavera.

Y la toma de decisiones ¿recaía en una persona o era más descentralizado?

Si lo comparo con la que fue después, era mucho más ágil porque eran menos niveles de decisión y había más libertad para hacer tu trabajo diario porque te encargaban la tarea y no te daban muchas reglas sobre cómo hacerlo.

¿Podrás, en caso de que recuerdes, contarnos cómo era la estructura de la compañía?

Era una estructura bastante plana, donde no había muchos niveles de gerenciamiento, a lo sumo tres niveles. Es muy diferente a lo que es hoy HP. Tenía todas las actividades concentradas, todas las funciones en el país. Y las funciones eran básicas, Operaciones, Finanzas, entre otras.

Centrándonos en la fusión, ¿se les informó cuál era el motivo?

Yo recuerdo que un día llegamos a la mañana a la compañía, se abrieron los mails y aparecía un comunicado que decía que HP y Compaq se fusionaban. Hasta el día anterior HP era la competencia, todo lo que nosotros no queríamos ser, y a partir de ese momento dijeron: “Bueno se van a fusionar”. Si bien tenían que pasar un montón de pasos, fue una historia muy anecdótica porque había mucha expectativa. También por noticias y comunicados que nos llegaron. Había muchos temas legales que te decían que no te podían informar. Cuando había alguna presentación había notas al pie que te decían esto es solo una visión, todavía falta legalizar formalmente. Hasta que no se concretaba la fusión, no se podían cruzar los *management* y continuaban trabajando como dos compañías separadas, pero no podían mostrar que trabajaban en conjunto hasta el día que se hacía la fusión definitiva.

¿Y cómo era tu estado anímico en ese momento?, ¿de ansiedad, preocupación, de estrés?

Si, digamos había muchísima incertidumbre. Obviamente a la gente de HP le debe haber pasado lo mismo, todos deseábamos el no por la fusión, ese era el sentimiento.

Lo que suele existir en las fusiones es la duplicación de puestos de trabajo, ¿esto sucedió en tu caso?, ¿hubo despidos masivos?

Sí, pero durante mucho tiempo convivieron distintos sistemas, entonces digamos que estaban duplicadas las tareas pero no podían ser ejecutadas por una sola persona y eran distintos los procesos. Yo trabajaba en finanzas, seguía habiendo dos sistemas distintos y

después a otro nivel se consolidaban. Pero para nosotros la tarea seguía siendo la misma. Lo primero que se unificó fue el management. Había anuncios de distintos niveles. Como *Country Manager* quedó el *manager* de Compaq y se retiró la de HP. Después, a nivel del *Controllership* de Finanzas quedó uno de HP, al igual que mi *manager* directo. La forma en que decidían esto, no se sabía, sólo comunicaban quién quedaba. Nosotros veníamos de Compaq de estar tranquilos con una estructura y pasamos a la fusión con HP, quienes tenían mucha ansiedad porque venían los de Compaq, y ese temor sobre qué iba a pasar con el puesto de cada uno. No hubo tantos despidos, más bien lo pasó fue que hubieron personas que se retiraron y no se reemplazaban. En el nivel que yo estaba no hubo bajas en los puestos, porque no había muchos cargos.

¿Cómo creés que se gestionó el cambio?, ¿estuvo planificado adecuadamente?

Estuvo planificado, pero dos empresas con semejante tamaño que se fusionan es muy complicado, por procesos, cultura, la forma de hacer el trabajo. El área de control de Compaq debía adecuarse a los procesos que traía HP y no tomó prácticamente nada de Compaq. Era mucho cambio, mucha resistencia. Había muchas reglas a diferencia de nosotros que estábamos acostumbrados a trabajar muy libre, y de pronto nos empezaron a decir “esto tiene que estar de tal manera, tal día”.

Entonces vos decís que se impuso más la cultura de HP.

Sí, en la parte de Finanzas sí. Nosotros no teníamos un manual financiero, y costó mucho, aunque después nos acostumbramos.

¿Cómo era la relación con tus compañeros?

Era buena. Éramos los “rojos” y los “azules”. A medida que se fue unificando y personas que fueron saliendo por la fusión de los dos lados, se fue formando un sólo grupo, pero después de muchos años, demoró bastante. Nadie tenía nada en relación con el otro, pero era un ambiente medio tenso. Los que contribuimos no recibimos ninguna recompensa. Tratábamos de juntarnos más en grupo con mis compañeros de Compaq, por costumbre de estar con esas personas, una cuestión de afinidad.

¿Hubo alguien que lideró esto?, ya sea interno o externo.

Era el *manager* que era de HP. Se pusieron dos supervisores que duraron muy poco, era uno “azul” y otro “rojo” para balancear. Estaban mezclados los empleados de ambas compañías con cada uno. Una de las personas que pusieron de Compaq, era un *Controller* encargado del área de Contabilidad. En HP esta persona era una *manager*.

¿Las decisiones cómo se tomaban o toman hoy en día?

Es como una empresa más estructurada y vertical, y a nivel país ya no se toman muchas decisiones.

¿Hubo aspectos en la forma de trabajo que eran muy diferentes entre las compañías?, ¿los capacitaban?

Había más capacitación en HP. En Compaq había más informalidad, se interesaba por ser más local, los procesos eran más locales. En cambio en HP venían dados de arriba porque son más estandarizados a procesos regionales, ellos te dicen cómo tenés que hacerlo. Se dio mucha capacitación Web, en ese momento era más habitual. Mucho entrenamiento para hacer las cosas como las hacía HP.

Y la simbología de la nueva empresa, ¿quedó la de Hp?

Lo que hicieron fue que el *brand* de Compaq fue desapareciendo, aunque dijeron que lo iban a mantener. Las oficinas tuvieron reformas, el mobiliario que se usó se trajo o se compró igual al de Compaq. Este edificio estaba en muy mal estado y nosotros veníamos de uno nuevo de San Isidro. Se mudó el modelo de oficinas de Compaq. Acá había *boxes* más altos para guardar cosas y vos te veías con los cuatros alrededor tuyo, el resto era como pasillo, no los veías. En San Isidro eran más bajos, vos te veías con los demás. Cuando llegamos para nosotros fue un choque porque te sentías solo, como encerrado.

¿Y la integración fue una acción por parte de ustedes, los empleados, o de la gerencia?

Sí, nos llevaron a una estancia, hicimos un par de actividades y ahí nos dieron una gorrita. Pero eran dos empresas muy grandes, la resistencia estaba igual. Eso se construye día a día, era muy difícil porque es una cuestión de tiempo. Lo que uno sentía era que, aunque te pagaban la antigüedad, todo lo que habíamos hecho antes no servía para nada porque no

nos conocían. La evolución de los que venían del lado de HP fue más rápida pero no porque eran más profesionales, sino porque eran más conocidos que nosotros.

¿Se les comunicó la nueva cultura y se les consultó si querían mantener valores de Compaq?

Sí, se comunicó con anuncios, reuniones la misión, valores, visión pero es difícil de internalizar. Pero que recuerde no se nos ha consultado nada.

¿Creés que las estrategias de las empresas se unificaron o se impuso la de HP?

No, se impuso más la forma de HP, además quedó Carly Fiorina. Compaq tenía una estrategia de rápido crecimiento y alto, y mucha flexibilidad que la hizo crecer rapidísimo. Pero también tenía otro tipo de problemas que es lo que llevo a que se concrete la fusión con HP, sino no se hubiera fusionado. Creo que la integración cultural habrá llevado cinco años.

¿Y conocés cómo está estructurada hoy en día HP?

Sí, se divide en cuatro unidades de negocios, IPG, PSG, ESG y Servicios Financieros. Después tenemos la unidad de soporte, la BU que ahí tenemos Legales, Finanzas, Recursos Humanos.

¿Podrías afirmar que tuvo éxito esta fusión?

Es muy difícil de determinar qué hubiera pasado si seguían separadas, HP siguió con la estrategia de compra de empresas como con la compra de EDS, y así crece aunque trae problemas como que no se logra la sinergia, a nivel financiero, no consigue la agilidad para abastecer al mercado.

- **Entrevistada:** Virginia Conde

Licenciada en Administración de Empresas. Ingresó en Compaq hace 13 años. Actualmente es Gerente de Producción y Calidad en el área de Operaciones.

¿Cuáles eran los valores de Compaq?

Yo creo que Compaq tenía un slogan “mejores personas, mejores respuestas” y eso se notaba. Compaq contrataba gente buena, se pagaba muy bien, daba muchos beneficios a diferencia de HP hoy, contrataba gente que excedía el perfil para lo que se lo contrataba, con experiencia y joven que sepa idiomas. Había mucha diversión en el ambiente, hacía que sea una empresa con gente talentosa de manera rápida y ejecutiva, con buena onda. Era un placer.

¿Y las rutinas y rituales que se hacían?

Era una multinacional pero chica, más de cien empleados. Íbamos a almorzar todo el piso al río a hacer un picnic, era como una secundario, todos jóvenes, nos íbamos a tomar algo cuando terminábamos el día de trabajo, un ambiente muy particular íbamos a pasar el día de la primavera al Parque de la Costa o festejamos porque cumplíamos. En Operaciones éramos 20 personas, apartadas del resto, en el subsuelo, con un clima distendido escuchando música. El clima de trabajo era espectacular además de que había plata, entonces había beneficios también al cumplir objetivos. A fin de año había bonos, era medio irreal pero la pasábamos muy bien.

¿Qué puesto tenías en ese momento?

Yo era representante de administración de Ventas (entregas), pero un nivel menos complejo de lo que hoy hace un CSR porque la empresa era más simple, todos los procesos eran más simple, la tarea era más acotada, un grupo de quince personas que no estaba dividido como acá, y todos hacíamos todo.

Por eso la toma de decisiones era más descentralizada.

La toma de decisiones era más descentralizada porque no era una empresa orientada a la región, era una subsidiaria con mucho poder que manejaba la mayoría de las decisiones el Gerente General, no como ahora, entonces eso hacía que la subsidiaria fuera más autónoma. Teníamos el gerente de real de Ventas y el General. No había muchos procesos definidos, y

por eso teníamos mucha posibilidad de crear cosas. A su vez esa falta de procesos te llevaba a caos pero nos adaptábamos mejor a las necesidades del cliente y a los cambios, con un mail decidíamos. En HP para decidir se tarda mucho para definir un proceso. Además, el SAP que usaba Compaq era integral que abarcaba todas las áreas y que funcionaba bien. Lo que sucedía es que ese SAP estaba customizado para Compaq. Por otra parte, no había controles de gastos.

¿Cuál fue el motivo de la fusión?, ¿te lo comunicaron?

Lo que se decía era que Compaq estaba mal financieramente a nivel mundial y tuvo que buscar la fusión. La comunicación fue terrible, fue un mail que decía que con gusto se había firmado la fusión de HP y Compaq y que adelantarían más detalles. No se planteó que era una adquisición al principio. Se tardó mucho porque, el anuncio fue en Septiembre 2001 y a mediados del 2002 se hizo la fusión, las empresas seguían operando por separado y ni siquiera nos conocíamos. Ya fusionados seguíamos operando con nuestro par con sistemas distintos, se tardó mucho tiempo en unificar al igual que mudarnos. Aun ya mudados la práctica era diferente aunque se unificaron los jefes. Con el tiempo, nos integramos bien cuando se unificaron los sistemas. Tenían un sistema antiguo de HP, nos entrenaron para ese sistema pero después se creó uno para la nueva empresa que reemplazo a los dos. Fue una transición muy grande, en general quedo todo lo de HP, porque estaba bien estructurada en procesos y Compaq no tenía demasiado. HP tenía políticas, estructura, auditoria y nosotros teníamos dos o tres reglas que cumplir y nada más, para nosotros era insoportablemente burocrático y aburrido.

¿Qué más podrías mencionar de ese clima que se vivía?

Cuando nos avisaron fue un estrés fatal, y notaba un ambiente de competencia porque le tenía que demostrar a mi jefe nuevo mi capacidad, hacerme el lugar. En cambio los antiguos empleados del Gerente corrían ventaja. Pero como el objetivo no era despedir gente fue más relajado, el estrés pasaba por aprender de la otra empresa, lo que fue costoso porque era la competencia, nos detestábamos, y decíamos: “Bueno que querés, si viene de HP”. Y la cuestión de los “rojos” y “azules” fue terrible, almorzábamos por separado. Al

ingresar gente nueva por el crecimiento de la empresa, se alivió la situación pero el “ellos y nosotros” duró hasta que aceptábamos que éramos distintos, realmente no le entendíamos sus políticas, sus manuales, por eso el mayor trabajo fue nuestro.

¿Te acordás como se estructuraba la empresa?

Difiere de HP hoy que es más vertical. Todas las áreas tienen su vertical, cada área reporta a su región. Lo más común que se ve en donde un gerente reporta a su Gerente General acá no se da. Compaq si era así, había un Gerente de Ventas, de Finanzas y Contabilidad, de Operaciones, de Logística, de Producto. Por ahí el de Logística y Ventas se juntaba en un Director de Operaciones, era más basada en la subsidiaria. Por eso uno de los problemas que tienen hoy HP es que responde a los lineamientos de su área a nivel regional, y muchas veces la región no responde a las mismas necesidades del país, contradiciéndose un gerente de región con el Gerente General de Argentina. Ambos tienen contacto pero había que convencer a ambas partes de unificar visiones. Ese fue uno de los grandes choques porque era muy distinto.

¿Hubo una persona que haya manejado este cambio, que los dirija?

En Operaciones no, se dio una situación muy especial, mi Gerente estaba embarazada y tomó licencia y mi Gerente antiguo ocupó ese lugar pero venía de Compaq. En ese momento se notó mucho el descontrol operacional que había, se tardó mucho en reaccionar en la unificación de sistemas y criterios, cada uno hacia lo que podía y parecía sin una persona que nos de línea. Los sistemas no ayudaban porque eran muy distintos, en la región sucedía lo mismo, no sabíamos si procesar por el sistema de Compaq o HP. Cuando los procesos se fueron estructurando y acomodando si hubo más *training*, duro mínimo un año. Y la integración del personal duró mucho más. HP decayó cada vez más después de la fusión en cuanto a beneficios, recursos.

¿Creés que no estuvo bien planificado?

En general no, creo porque era muy difícil. Eran dos empresas que se tuvieron que entretrejer, eran competencia y ofrecían los mismos productos, tenían casi todo duplicado. Fue una fusión 100%. Fue extremadamente difícil, imaginate tratando de adaptar el

sistema. Yo fui parte de la creación del SAP nuevo, se tardó mucho tiempo y era muy complejo, tardamos un año por los problemas.

¿A ustedes los capacitaron?

Si una vez que el sistema estaba unificado yo fui la responsable de capacitar. Estuvo mejor armado, había un representante de todos los países. Seguramente las cosas no se hicieron bien, pero se hicieron, a la empresa le fue bien.

¿Hubieron actividades concretas de integración de empleados?

Si, era más de cada área, muchos *coffee talks*, fiestas de fin de año.

Después de la fusión de HP y Compaq, ¿cómo trataron la simbología?

En ese momento, nosotros éramos los “rojos” y “azules”, fue un esfuerzo grande. Trataron de imponer la cultura de los púrpura, compuesta por los nuevos también, para evadir esa discriminación, tratando esa comunicación de dejar la bandera cada uno de donde venía. Un impacto muy grande fue el edificio del lugar. El de Compaq era todo nuevo, tenía un año y HP era un edificio antiguo de veinte años, con alfombras comidas, con escritorios rotos. Entonces enseguida lo empezaron a remodelar. Además que los que veníamos de Compaq éramos medio “elite”, de Zona Norte y no teníamos ganas de venir para acá.

¿Se los escuchó por sus pares para propuestas de ustedes o cambios?

Si porque necesariamente había muchas cosas que venían solo del lado de Compaq, en ese sentido sí. Había cosas que venían de HP que no iban a cambiar sus políticas, pero otras había que adaptarla y revisar, eso se preguntaba.

¿Se los recompensaba o castigaba para aquellos que se resistían al cambio?

No, a mí me afecto muchísimo. Tener que viajar mas no me agradaba mucho. Personalmente lo que me saco del lado de fastidio fue que encontré oportunidades de crecimiento de esa experiencia, era la única que sabía esos procesos del área y ayude a hacer nuevos procesos. Fui a Colombia a capacitar gente. Pasás por miedo, enojo, pero cuanto más rápido salís, mejor.

¿HP entonces impuso su cultura a la de Compaq?

En algún punto sí, pero se mezcló la cultura, pero si más cercana a HP. La empresa no quedo 100% de una compañía. Hubo áreas que no quedo nadie de Compaq ahí si quedo todo de HP, pero donde había mezcla de gente hubo energía de los dos lados. Con el tiempo y con el ingreso de los nuevos se diluyeron los problemas y fuimos todo un equipo cuando nos entendimos. Fue adaptarse.

El Gerente General de Compaq era un tipo prolijo, medurado, y Analía, la Presidente, era una guerrera. En los *coffee talks* decía que había que matar a la competencia cuando todos estábamos negados.

¿La duplicación de puestos como se manejó?

No hubo duplicación porque después empezó a crecer el país y se complementaban los puestos. Se dio más en la parte de *managers*, y hubo mucha gente que se reubicó en puestos o en la región y no fue despedida. No fue lo que pensábamos que iba a suceder con los despidos, que se iban a ir todos. Analía trataba de unir a la línea gerencial de la subsidiaria, nos citaba a reuniones como para recuperar la identidad local pero fue muy difícil. No se echó tanta gente, se mezcló con la poco del país que fue antes de la fusión, porque directamente no se facturaba. Además se recuperó rápidamente ese número de despidos.

Para nosotros fue más difícil porque fuimos los que más nos tuvimos que adaptar toda la forma de trabajo y la mayoría de los gerentes quedaron de HP, aunque el Gerente General quedó el de Compaq. Ellos elegían a la gente que ellos conocían, vos elegías a tu gerente y ellos a sus empleados. A mí me preguntaron y elegí irme con el de HP.

¿Y cómo quedó la estructura de la nueva HP?

Se mantuvo con la estructura de áreas y vertical como era HP. Quedo la unidad de ventas de HP que ya la tenía, pero esto cambio millones de veces.

¿Se les comunicó la nueva cultura?, ¿cuál era?

Si se habló bastante de eso, de la misión, valores, visión. Se nos dijo que mensaje teníamos que decir cuando se contestaba el teléfono “Bienvenida a la nueva HP”, nos mandaban mails.

Es una cultura de profesionalismo, se destaca la flexibilidad, no hay oficinas, hay boxes a lo sumo algunos más altos, se intenta fomentar el diálogo, la apertura, el trabajo en equipo, se trabaja interdisciplinariamente un montón y se fomenta eso. Es informal en el sentido de que no hay una relación fuerte jerárquicamente entre un *manager* y el empleado, aunque depende del gerente. Los almuerzos estamos todos juntos, no los *managers* por otro lado con su comedor y estacionamiento. Se da flexibilidad horaria, de trabajar por objetivos, el home office, posibilidad de movilidad. Es una empresa compleja en cuanto a sistemas procesos, estructuras. Es una empresa muy dinámica, cambia todo el tiempo.

- **Entrevistada: María Gabriela Constantopoulos**

Contadora Pública. Desde 1996 en HP. Actualmente es Responsable Financiera de HP *Financial Services* (HPFS) para América en el área de Impuestos.

¿Cuál era tu puesto en ese momento?

Yo trabajaba en un puesto en el mismo área.

¿Cómo era la cultura de HP?

Hace 10 años atrás la compañía era muy distinta, debido a la economía global y entorno. La empresa era una empresa que estaba muy focalizada en el empleado, mucho compromiso con la gente, era una empresa de puertas abiertas, flexible, estábamos muy integrados, todos los contratados queríamos ser parte de HP. Realmente te gustaba venir a trabajar.

¿Qué actividades recreativas hacían para hacerles sentir esa pertenencia?

Lo que llamaba mucho la atención afuera y nos encantaba era que la compañía hacía un desayuno todos los días después de media hora de entrar, en el cual todos que éramos trescientos participábamos, siendo muy importante porque yo me daba con todo la empresa,

luego se realizaba solo los viernes. También se hacía muchos *coffee-talk* en la cafetería, Hugo Strach, mi jefe, lo encontrabas ahí y podías charlar con el sin ningún problema. Cuando venía el CEO ocurría lo mismo.

¿Y en la toma de decisiones como repercutía?

Estaba más centralizada. La cabeza de Sanguinetti, el *Controller*, manejaba todo, todos los negocios pasaban por su escritorio.

¿Se les explicó a ustedes cual fue el motivo de la compra?

No para nada, nos enteramos por los diarios de la compra. Después si era una revolución porque Compaq era un monstruo en ese momento como nosotros, y sabíamos que venía algo duro que se iba a duplicar exactamente todo. Pero la comunicación no fue buena. Nunca fue clara la comunicación en ese momento. Después de los *coffee talks* si se supo algo, que el motivo era derribar a IBM y ser número uno. A nivel país, terminaron cumpliendo las expectativas que tenían. Un día llegamos y dijimos “compraron Compaq”. La comunicación después de ahí nunca fue buena.

¿Había rumores de pasillo sobre lo que iba a pasar?

Todo fue rumores de pasillo. Enterarse por diarios todo, era una situación muy estresante, muy traumático, sabíamos que todos los puestos estaban duplicados, por lo menos en la parte administrativa.

¿Y cómo lo resolvieron?

Echaron a un montón de personas, sonaba el teléfono ibas a la sala de abajo y te echaban, así fueron semanas seguidas y no trabajamos sino que esperábamos ese llamado.

¿No hubo ningún tipo de reubicación de puestos?

Primero nos juntaron a todos, todos los puestos estaban duplicados. Como había quedado mi gerente en mi área entonces quedaba la gente de HP, donde estaba el Gerente de Compaq quedaba gente de Compaq. Cuando empezaron los despidos en el área de Administración los echaron a los de Compaq porque quedo Sanguinetti. Entonces algunos

iban a otros sectores para ver si podían ser reubicados, casi siempre quedaba el equipo de la cabeza del área.

¿Cómo era la relación con tus nuevos compañeros de trabajo?

No nos hablábamos casi, era un grupo y otro grupo, los chicos de Compaq más porque se la veían más negra ellos, yo les pedía algo y ellos no te lo daban. A esta situación se le sumaba la crisis del 2001.

Si mucha gente creo que hizo el *Work For Redaction*, pero, a nosotros no los ofrecieron. Cuando empezaron las negociaciones Horacio Sanguinetti, el *Controller*, quedo en Hp en mi area, entonces yo sabía que mi puesto se iba a mantener y no me iban a mover, y la otra empleada de Compaq como hacía muchos años que estaba y el trabajo era el doble, se complementó conmigo en Impuestos. Ella trabajó dos años más, pero como no le gustaba estar debajo de mí, se reubicó en otra área. Pero en otros casos, no a todos le sucedió lo mismo.

En mi área como pasaron dos años y no había manera de integrarnos, nos dieron un coach y nos ayudó a conocernos más, hicimos tres en un año y a dejar de tenerle miedos a los despidos que ya se habían cortado. Este coach era externo que se dedica especialmente a esto y fue contratado por la compañía.

En cuanto a la gestión del cambio, ¿sabes cuáles fueron las acciones claras que llevaron a cabo la empresa?

El primer problema que tenía la compañía ni bien se fusionó era la incompatibilidad de sistemas no pudiéndonos integrar ni avanzar. Entonces trataban de trabajar un poquito en eso. Hicieron una jornada bastante productiva que duro todo el día, donde nos hicieron hacer juegos para relacionarnos con la gente, ahí arranco un poco mejor la cuestión. Más allá de eso, lo que se hizo fue tratar de organizarnos de acuerdo a la actividad que teníamos que hacer y que cada uno que tenía que hacer esa actividad vea cual era la mejor forma de llegar al resultado, quedando librado al grupo para ver cómo podía encararse esa situación.

Al tener dos sistemas y que no nos quedaba otra en apoyarnos en gente que venía de la otra compañía para poder entender como fluía la información en ese sistema. Además, algo

particular en Impuestos era que Compaq vendía al consumidor final y Hp solo se manejaba por *retailers* con lo cual este concepto traerlo a Hp nos costó horrores. En este sentido, hubo que hacer una reorganización muy grande, consolidar los *callcenter* que tenía Compaq, siendo para la empresa bastante traumático porque teníamos que entender que iba a ver un sector que íbamos a tener un sector de atención al cliente fue también difícil ponerlo en práctica, durando un par de años. Otras cuestiones se dieron de baja, como por ejemplo, Compaq tenía la modalidad de venta en consignación que HP nunca la aceptó, con lo cual tuvo que trabajar bastante para dejar en cero toda la operatoria de Compaq pero esto implicaba un cambio en la negociación que a ese cliente de Compaq que nunca la aceptó, de hecho, yo tuve muchas reuniones con clientes explicándoles el problema impositivo que nos traía, fueron reuniones densas. Esa parte nos costó. Los inventarios fue otro tema, hasta hace dos años creo se siguieron manteniendo los inventarios “rojos” y “azules”, no había manera de fusionar los sistemas de inventario, también trajo muchísimos problemas al tratar de cargar una orden.

¿Esta situación implicó la mayor diferencia para ustedes?

Si, igual los chicos de Compaq también venían muy contentos con su organización, se la pasaba muy bien, estaban muy acostumbrados a estar bastantes libres para trabajar. Sin embargo, eran dos empresas americanas que tienen más o menos la misma manera de trabajar.

Pero los procesos complicaron porque Hp tenía ,muchos procesos y Compaq nada, cada uno hacia lo que quería, cada uno consolidaba las cuentas como les parecía y Hp, desde hacía dos años, tenía un proceso para todo para poder migrarlos después para otro país para generar los Centros de Excelencia para optimizar costos. Compaq no tenía nada escrito ni establecido, y se iba el empleado de Compaq que lo hacía y no teníamos a quien preguntarle.

¿Y cómo crees que gestionaron el cambio?

Se hizo de manera paulatina, una vez que nos juntaron en un mismo edificio, sí se hizo paulatinamente. Uno sabe que era inevitable que despidan gente, obviamente en ese momento estábamos enojadísimos con la compañía pero éramos dos para todo. Creo que lo

hicieron dentro de todo de forma bastante paulatina y tampoco echaron por echar, cuando había un puesto los reubicaban.

¿Había un líder de cambio o representaban este papel estos supervisores de áreas?

Si eran ellos. En mi área era Laura Nobis. Pero, yo lo hablaba las dudas con mi jefe, Sanguineti, que se le podía plantear cosas, pero no eran charlas abiertas. Pero había veces que ni ellos sabían cómo hacer las cosas, teníamos que amoldarnos y solucionarlo nosotros. Tampoco tenía una actitud de liderazgo, espíritu, no estaba preparado para eso.

¿Hubo mucha resistencia al cambio, por estos cambios de procesos o por falta de información?

Si hubo, lo peor fue para los de Compaq que se encontraban con diez millones de procesos que no tenían. . Ellos estaban amargadísimos, le cambió bastante, y para nosotros fue un caos porque no sabíamos que hacían y más cuando empezaron a echar. Hasta el cambio de horario, ellos tenían un horario nosotros otro, vos optabas por el horario de 9 hs. hasta 18 hs. como era el de Hp, o 8:30 a 17:30 que era el de Compaq, Esto fue hasta hace dos años atrás pero se mantuvo el de Hp. Era muy particular, en el almuerzo ocurría también, nosotros teníamos 12:30 y ellos salían a la 1.

El clima era hostil, casi no te hablaban, solo “buen día, buenas tardes”, ellos almorzaban por un lado y nosotros por el otro. Dependiendo el sector, en algunos la gente se integró mejor. Los jóvenes se integraban mas y conocían mas la tecnología , la gente grande por miedo a perder su puesto tiene más resistencia, por ejemplo, a la gente grande de Finanzas la echaron a todas y quedaron los de Compaq, sin hacer una evaluación sobre la aptitud de cada persona.

¿Recordas algún cambio en la simbología de la nueva cultura?

Si en Hp teníamos unos box altos de a cuatro personas, que tenían el tamaño de una puerta, a mí me encantaba porque teníamos una mesa en el media que poníamos galletitas, charlábamos, los cuatro éramos de *Taxes*, con lo cual era un departamento para nosotros. Y después eran más bajos, viéndonos entre todos. Además, su edificio era mucho más nuevo que el nuestro, entonces la empresa trato de ayornarlo un poco para que no sientan este

cambio tan explícitamente, ellos venían con pisos de mármol y acá era todo más oscuro, cerrado. Luego se mezcló la gente en los dos edificios de Hp y Compaq.

¿La estructura quedo la de HP o se complementó con la de Compaq?

Se complementó porque Compaq traía el área de Ventas Directa de PC y Notebooks, y un área de Servicios mucho más grande que la nuestra. Compaq tenía una empresa que se llamaba *Global Services* que era muy grande que se dio de baja y esa gente de ahí se mudó para HP. Después tenía el área de Compaq *Financial Services* que era de Compaq y nosotros al área de Leasing la teníamos ahí adentro, entonces primó la otra empresa, se escindió nuestra parte y se creó la empresa HP *Financial Services*. Una de ellos paso acá y otra la nuestra. Se mantuvo la estructura de unidades de negocios de HP, solo que nosotros teníamos IPG, ESG, PSG y pasamos a tener servicios. Se absorbió esa parte, pero lo demás no se cambió nada.

La toma de decisiones y control siguió siendo igual, mas centralizada, se reporta en forma vertical. La fusión no lo modificó.

¿Cómo se comunicó la nueva cultura?

“*One Team, One Company*”, con eso nos pusieron una gorra en la cabeza. Luego estuvimos tres años con *coffee talk* y pasamos al *Golden Center* y ahí te decían “la cultura tiene que ser ésta, somos una compañía, un equipo para derribar a IBM”. Analía Remedi que era la gerente era muy eufórica y nos decía: “a la competencia hay que matarla chicos”. Y nos contagiaba y esto sucedió porque a la competencia la matamos.

¿Lo consideras como una integración de culturas o una imposición de la cultura de Hp sobre Compaq?

Fue más que nada una imposición. Durante mucho tiempo fuimos lado “azul” y lado “rojo” que fue muy difícil tratar de lograr derribar eso. Pero, finalmente terminamos trabajando todos juntos integrados tirando para un mismo lado, hubo un momento que nos olvidamos de que era Compaq y HP que fue mucho tiempo. Analía Remedi impulsó mucho este tema, decía que le pongamos foco a la compañía, todos juntos a la compañía.

Sin embargo, hubiera habido más participación con una mejor comunicación, como la misma no fluyó, las relaciones interpersonales tampoco fueron fáciles. Capaz que estuvimos dos años dos personas haciendo el mismo trabajo y ni no los decían.

¿Y cuanto tiempo duró?

Yo creo que cuatro o cinco años y en algunos sectores por lo que me dijeron un poco más, dependiendo de cuanto te impactaba a vos, cuando no querías largar prenda.

- **Entrevistado: Claudio Gabriel Avendaño**

Licenciado en Administración de Empresas. Ingresó en HP hace doce años, en 1999. Actualmente es Project Manager en el área de Proyectos.

¿Cuáles eran los valores de HP?

Era más estructurada que lo que era Compaq, con políticas bien establecidas, para todo tenía un manual de procedimientos. No tenía tantos grises, más conservadora y estructurada.

¿Qué actividades solían hacer en la empresa?

Cuando yo entre gastaban mucha plata porque había mucha facturación, después empezó a decaer. Todos los días tenías desayuno gratis y los viernes había un plus en el desayuno con más cosas. Los cumpleaños eran según cada sector, con mails al grupo. Las fiestas de fin de año. Después de la fusión vino un congelamiento de gastos y fue la primer fiesta que bancamos los empleados.

¿Cómo describirías la forma de trabajo de la antigua HP?

A los seis meses que ingrese se confirmó la fusión y si bien la gente hacia su trabajo, no había tantos puntos de control, se tenía más confianza en el empleado, ahora se amplió demasiado. Había más libertad y confianza en el trabajo propio del empleado.

¿La relación con tus compañeros de trabajo como era?

Excelente. Luego con la fusión comenzó a aumentar la rotación de personal, además todos los días había una persona que se iba y cambio es relación.

¿Recordás la estructura de la antigua Hp?

Estaba estructurada de acuerdo a la línea de negocios, que sigue de la misma forma, no cambio mucho. Una unidad era ESG, servidores grandes para empresas no para consumidores chicos, después IPG todo lo que es impresora, scanner; PSG productos como *notebooks*, PC de escritorio.

Cuando se dio la fusión, ¿te comunicaron el motivo?

Se nos comunicó por mail la fusión, el presidente de HP no los mando. Yo recuerdo haber escuchado lo que dijo Carly cuando vino al *Hilton* y dio una conferencia para todos los empleados de Compaq y HP. Estimo que era para ser líderes y superar a IBM.

¿Ocurrieron muchas bajas de puestos de trabajo que generan resentimiento, competencia?

Siempre pasamos por ese tipo de situaciones. Inmediatamente después del anuncio de la fusión, se anunció que se iban a echar a 9000 personas a nivel mundial que se hizo efectivamente, estábamos todos con incertidumbre en ese momento, estrés y angustia. Se había establecido el concepto de los “azules” y “rojos” como caracterización de cada empresa. Había días que no teníamos nada para hacer, se había parado la facturación, pero por el contexto económico.

El Work For Redaction estaba en ese momento: retiro voluntario con beneficios extras.

¿Hubo una persona a cargo de este cambio, que actúe como líder?

El presidente de HP se Argentina era el responsable de esa actividad, si mal no recuerdo, el *Manager of Change* para Argentina. Lo que si no hubo un grupo que se encargue de esa gestión de cambio, ni darnos ese apoyo psicológico con recompensas por la integración.

Estuvimos un año conviviendo con los sistemas de las dos empresas, cada uno utilizaba su propio sistema, aunque el de la vieja HP era complejo y muy antiguo. Ahora está el Fusion que es sobre el SAP.

¿Creés que se gestionó y planificó correctamente?

Si, se hizo lo que se pudo, dada la magnitud del caso. Dos compañías opuestas muy diferentes en sus productos, cultura, forma de pensar. Como en todo primero se lanza la medida y después se ve como se implementa. Creo que se planificó bien, los recursos humanos fueron integrados, si se perdió esa imagen de Compaq a HP. Tardo un año y medio, fue rápido dada la magnitud del cambio no es nada.

Compaq ingreso únicamente con la línea PSG, y la Financiera que después adoptó HP, *Financial Services*, no tenía impresoras ni los servidores grandes. HP tenía tres líneas de productos claramente definidas y Compaq tenía una.

En tu caso, ¿hubo resistencia al cambio por factores económicos, falta de comunicación?

En mi caso no, porque era más joven tenía 22 años y sos menos susceptible al cambio, no te molesta tanto el cambio. Todo depende en cal compañía estuviere, la que absorbe o absorbida, por eso tuve cierta ventaja. Siguió siendo lo mismo aunque después me cambio el Gerente y me tocó el jefe de la ex Compaq. Recuerdo que había muchos celos entre la gente de HP y Compaq, a nosotros nos llamaban demasiado estructurados y nosotros a ellos que eran un tiro al aire. Hubo un importante choque cultural en este aspecto. Ellos priorizaban la vieja Compaq, al negocio por sobre las políticas. Al ser dos culturas tan diferentes, esos roses y celos, falta de políticas, siempre tenés que tenerlo en cuenta para tu éxito. Con el tiempo se fueron limando las asperezas, se fue readaptando y re transformando, no quedo ni la vieja HP ni la vieja Compaq.

¿Esa integración se dio por parte de la gerencia o por los empleados?

Fue mutuo, la empresa destino mucho presupuesto anual a esas actividades de integración, hubo varias actividades, pero los empleados también colaboraron a eso.

¿Aspectos culturales que nos quieran contar que priman ahora en la empresa?

Yo creo que se fue deteriorando mucho, HP era una gran compañía para trabajar que con el tiempo fue decayendo, las encuestas anuales de motivación hace cinco años vienen dando muy mal, no sé si es un problema de management, CEO, pero no solo es culpa de HP sino

¿Te capacitaron para mejorar la integración?

Sí, pero demoró bastante, cada uno estaba con su trabajo. Cuando bajo la línea de la fusión, no había una figura legal establecida en la Argentina de la nueva HP y se puso un nombre ficticio. Si recuerdo una fiesta de integración en Luján que se llamó “*One Team, One Company*” al aire libre, una especie de día libre con serie de actividades de integración.

¿Y algo de la simbología que recuerdes que haya cambiado?

El logo siguió siendo el mismo. Si las alfombras se modificaron incluyendo en su fondo azul rombos rojos como simulando la presencia de Compaq, por esa diferenciación que se hacía. HP sigue siendo las mismas,

¿Creés que hubo una integración de culturas o se impuso la de Hp?

En general, Compaq prácticamente no tenía políticas, era más flexible, dejaba de lado lo legal y no tenían ningún proceso establecido, luego cuando llegaba alguna auditoria no sabía qué hacer. Si bien por un tiempo convivimos con esa falta de procesos que tenía Compaq, no fue que se impuso HP, pero después hubo una readaptación a las políticas de HP porque tenían que existir para el control de los mismos.

Cuando los puestos se complementaban, ¿recordás cómo se solucionaba?

La mayoría de los casos que recuerdo, se despedía y no había una cuestión de que si era de HP y Compaq, seguro que se evaluó el nivel de cada uno. Conozco muy poca gente que se reestructuró de puestos, hubo muchos despidos. Esto no fue bueno obviamente, va a impactar sobre el clima de trabajo, todo ese ambiente de incertidumbre que ninguna herramienta motivacional pueda aplacar. Fueron seis meses de incertidumbre si llegabas a

la oficina y no tenías acceso y después te llamaba la gente de recursos humanos, así te despedían.

¿Creés que la fusión entre Compaq y HP tuvo éxito?

Sí, definitivamente sí, para expandir sus ventas. La compañía creció muchísimo inmediatamente pos fusión.

- **Entrevistada: Hugo Federico Markl**

Licenciatura en Sistemas. Ingresó en HP en el año 2000. Actualmente es *Account Manager*, Gerente de Cuentas en el área de Ventas.

Anteriormente, ¿qué puesto tenías?

Yo tenía un puesto de Ventas de territorio, manejaba más cuentas, menor facturación vendiendo el portafolio de HP, con cuentas más chicas.

¿Recordás los valores anteriores de HP?

No ha cambiado. HP siempre fue una empresa de puertas abiertas, no había oficinas, box hasta el Gerente General. Era una empresa muy abierta, flexible. La relación con mis compañeros era muy amena, mucho trabajo en equipo, depende el área. En general en HP es una empresa que se trabaja mucho en equipo.

¿Cómo era la estructura antes de fusionarse?

HP se dividía en unidades de negocios especialmente en ESG, de servidores, IPG que es Image Printing Group, de impresoras, y PSG, de PC's y Notebooks. Luego incorporó la PSG de Compaq que tenía mejor consumo y la Financiera que se llamó *HP Financial Services*.

¿La toma de decisiones era descentralizada?

A nivel estrategia, la compañía HP siempre fue muy corporativa y eso bajaba. A nivel campo siempre fuimos muy autónomos. Nos dicen sobre qué quieren hacer foco, pero sobre cómo manejar las cuentas decidíamos cada uno de nosotros. Se definía la estrategia del negocio y vamos a donde indican. Compaq sí capaz tenía más independencia eran más

autónomos en determinadas decisiones sobre dónde invertir por ejemplo, nosotros no, más regionalizado. Creo que ellos eran más autónomos en decisiones más de mercado y locales, nosotros no, más regionales.

¿Te acordás algún evento característico de la compañía o actividades?

En la antigua HP, que no cambió mucho, teníamos los *coffee talks* que se hacían todos los trimestres, que empiezan en noviembre. Se hacen cuatro *coffee talks por quarter* (trimestres), y se hacía un evento a fin de año, la fiesta o *coffee talks* anual. Después había ciertos eventos relacionados a Ventas, pero había cuatro grandes eventos que se hacían, los trimestrales y el anual. Cada su unidad de negocios tenía sus festejos, *coffee talks*.

En cuanto al proceso de fusión, ¿se les comunicó el motivo?

No, en realidad nosotros nos enteramos a la mañana por un mail corporativo. Creo que fue de las pocas fusiones que realmente no se supo nada hasta que se hizo. Nos enteramos por mail que HP compró a Compaq. Fue confuso, se hablaba de fusión de compra. En mi opinión fue más una compra a pesar de que después se trabajó con un *merge* porque las dos compañías eran muy grandes. HP era bastante más grande por la cantidad de productos, Compaq era una empresa bastante importante.

¿Eso cómo impactó en los empleados?

Impactó mal, porque fue un momento de crisis en el 2002, donde se reestructuraban las compañías, no se estaba vendiendo. Igualmente ante cualquier cambio mediano uno como persona se asusta. No lo tomamos bien, mucho miedo, el país era un desastre fue un año durísimo, y con esto no se recibió bien. La realidad que la fusión en si a nivel macro era fantástica. Como empleado de HP Argentina lo mirabas con miedo.

¿Y vos tuviste resistencia al cambio por todo esto?

No, yo no vi resistencia al cambio. Como lo tomamos fue con miedo también por el país. A nivel empresa fue bueno. Creo que hubo dos miradas, la mirada de qué pasa ahora con el trabajo, y que nos estábamos convirtiendo en una empresa más grande. El foco acá fue más

puesto en el lado humano y la incertidumbre que genera una fusión de este tipo, porque tenés todo duplicado. Del otro lado hay un colega como vos.

¿Y cómo se trató esa duplicación de puestos?

Hubo un Click Room donde fueron gente de ambas compañías a juntarse unos meses en Houston y se delinearon las organizaciones. Básicamente fueron el Gerente de HP y de Compaq, era un Click Room básicamente porque no se podía tener acceso con otros empleados, fue bastante secreto. Se delinearon las nuevas organizaciones, eso bajó a las geografías y cada geografía tomó cartas en el asunto. Se fueron acomodando las piezas en base a los recursos que había y a las necesidades de la compañía. Hubieron decisiones más de este lado, aunque hubieron algunas decisiones al revés. Se empezaron a fusionar las actividades de Team Building.

¿Las personas cómo trabajaban una vez fusionadas?

Al principio había tensión, trabajaban separadas. Hasta que no pasó el tiempo y no sabías hasta dónde terminaba la reorganización, el que tenías al lado era un competidor tuyo. Llevó mucho tiempo hasta que terminó y uno se daba cuenta de eso y que realmente había que tirar para adelante, trabajar, vender, y bueno eso llevó un par de años que uno trabaje tranquilo con los de Compaq. Después estaba la jerga de que los “rojos” venían de Compaq. Hubo un choque cultural porque ellos trabajaban de una manera, nosotros de otra, y costó un poco. Hoy mirándolo estamos trabajando de la forma que lo hacía HP. Para nosotros cambió pero estamos con nuestros colores, nuestras políticas, forma de trabajo. Compaq era más ágil que HP en la forma de hacer negocios con decisiones locales, llegaban al mercado más rápido y nosotros, en HP teníamos políticas más duras, nos costaba más, éramos más rígidos, una empresa más estructurada. Costó muchos años y se hicieron varios eventos.

¿Se comunicó la nueva cultura?

Sí, se fue comunicando mediante actividades, muchos eventos de cada departamento, más que nada de integración.

¿Sentís que hubo despidos masivos?

No, despidos masivos no hubo. Hubo mucha reubicación de puestos, se regionalizó mucho porque había muy buenos recursos. Se cuidó la gente todo lo que se pudo. Si hubo despidos, no sé decirte cuántos, pero no fue masivo. Pero el país también estaba incendiado. Se decidió sobre el mejor recurso disponible en cada compañía, en caso de que haya duplicidad de recursos, según la estrategia que estaba adoptando la compañía, la nueva HP. Eso creo que lo podés aplicar a todas las áreas de la compañía. En una fusión de este tipo es imposible no echar gente, más que es una forma de ahorrar costos. Pero se tomaba el recurso más idóneo según la nueva estrategia, se intentaba reubicar a la otra persona o se despidió.

¿Ustedes tenían un líder de cambio, que les informe, les de apoyo psicológico?

Sí sí. Una vez que se anunció, por lo menos nuestro Gerente en ese momento nos informaba de las decisiones, hablábamos mucho.

En tu área de Ventas, ¿cómo impactó la fusión y la crisis del país?

Sí, la verdad que hubo muchos cambios de puestos, rescisiones. En Ventas en los primeros meses impactó. Cambió el área de Ventas, bastante, de hecho hubo una fusión de Ventas por lo menos en el área donde estaba yo. Nos fusionamos con vendedores de Compaq, muchos cambiamos de puestos, yo tomé una posición regional. La verdad se sintió, uno tiene la cabeza en ese momento en si queda o no, quién le ponen al lado y a quién tenés que reportar, y es imposible que no repercuta en el trabajo. Mi Gerente también cambió de puesto liderando una *brand* de servidores, yo me fui con él, quedando en su lugar como Vicepresidente y Gerente de lo corporativo, el de Compaq. El Gerente General quedó el de Compaq, Pablo de Lázari, el nuestro se llamaba Hugo Strachan.

Analía era la Gerente General de CSO en la fusión, después quedó con la parte de PC's de la nueva compañía quedando como *Country Manager*, y cuando se va Pablo De Lázari, Analía quedó como Gerente General de HP.

¿Y recordás qué actividades se realizaban para la integración?

Sí, se hicieron muchas. Se hicieron eventos, *coffee talks*, días de campo. En ese momento se hicieron los estándares total compañía, y después cambia de negocio *mergeada*, tenías tus actividades de Team Building.

¿Las personas cómo trabajaban una vez fusionadas?

Al principio había tensión, trabajaban separadas. Hasta que no pasó el tiempo y no sabías hasta dónde terminaba la reorganización, el que tenías al lado era un competidor tuyo. Llevó mucho tiempo hasta que terminó y uno se daba cuenta de eso y que realmente había que tirar para adelante, trabajar, vender, y bueno eso llevó un par de años que uno trabaje tranquilo con los de Compaq. Después estaba la jerga de que los “rojos” venían de Compaq. Hubo un choque cultural porque ellos trabajaban de una manera, nosotros de otra, y costó un poco. Hoy mirándolo estamos trabajando de la forma que lo hacía HP. Para nosotros cambió pero estamos con nuestros colores, nuestras políticas, forma de trabajo. Compaq era más ágil que HP en la forma de hacer negocios con decisiones locales, llegaban al mercado más rápido y nosotros, en HP teníamos políticas más duras, nos costaba más, éramos más rígidos, una empresa más estructurada. Costó muchos años y se hicieron varios eventos.

¿Se comunicó la nueva cultura?

Sí, se fue comunicando mediante actividades, muchos eventos de cada departamento, más que nada de integración

¿Y en cuanto a la simbología quedó lo de HP?

En cuanto al logo no me acuerdo si el de HP cambió ahí o en otro momento, pero siempre fue el de HP. Compaq quedó determinada como *brand* de algunos productos, servidores. La empresa fue siempre Hewlett Packard. Sacando las salas de reunión no quedaron oficinas, son boxes bajos ahora, las oficinas no tienen puertas. Un dato mítico son las oficinas a mi parecer, hubo todo un tema. Después las alfombras azules de HP tuvieron rombos rojos por Compaq.

A tu criterio, ¿crees que se planificó bien?

Sí, creo que se trabajó mucho en nuestro país y en el mundo. Fue muy grande y creo que se planificó muy bien. Se deben haber cometido errores, pero fue grande, eran dos empresas enormes, se fusionaron plantas, *Data Center*, se cerraron edificios, se fusionaron oficinas, la cadena de valor, de fabricación. Creo que tuvo éxito, hubo cosas mal igualmente. HP quedó con la unidad de negocios de PC's, de Impresoras, Servidores y Software y la Financiera.

¿Vos decís que fue más una imposición de HP por sobre Compaq?

Yo creo que decantó la cultura de HP. Quizás la impusieron y yo no recuerdo, pero la palabra que usaría es decantó, fue forzoso, quedó la cultura de HP creo yo, por ahí cambiadas algunas cosas, pero quedó. De hecho el edificio emblemático de HP era este en Belgrano, y Ventas se tuvo que mudar acá, que pasó con otras áreas también y fue todo un tema costoso porque era simbólico. Después los sistemas se creó uno para ambas, donde hay que hacer foco principalmente. Se creó uno para ingreso de órdenes, *Fusion*, y se implementó todo SAP para lo que era la planta. Se consolidaron las plantas también, cosas que se ensamblaban en Houston y fabricaban en Costa Rica se unificó.

¿Creés que el objetivo de la fusión como negocio se cumplió?

Sí lógico. Creo que HP con Compaq se convierte en una empresa que facturaba cien mil millones. Se superó la facturación de IBM. Creo que el motivo era tener una empresa más sólida, con mayor liderazgo en todos los productos que compite, ahora si no es número uno es número dos, de ahí no baja, lo que se logró con la fusión, como por ejemplo con las PC's.

6.6.3. ENTREVISTA GERENTE DE OPERACIONES HP ACTUAL

- **Entrevistado:** Matías Bereciartua

Licenciatura en Administración de Empresas, MBA. Ingresó en Hewlett Packard fusionada hace diez años. Gerente de Operaciones para Argentina, Sales Operations.

Área: Sales Operations, Operaciones de Venta, damos soporte a las unidades de negocio de Enterprise y de cómputo e impresión, lo que tenga que ver con procesamiento de órdenes, monitoreo de que las órdenes vayan a planta, se fabrique, lleguen los productos al país, se facture, entregue, etcétera. Todo ese ciclo desde que se cierra un negocio y la propuesta, hasta que se facture.

¿En qué momento entraste de la fusión de HP y Compaq?

Entre una semana después de que la gente se mudó a un mismo edificio. Caí en un piso lleno de gente donde había mitad y mitad.

¿Cómo fue tu incorporación y cuál fue el motivo?

Yo estaba armando un equipo que es el que daba soporte a contratos de servicio de mantenimiento de empresas, y había un equipo para servicios, que buscaban personas, y después de un proceso de selección entré. Trabajaba administrando contratos de servicio.

¿Se te comunicó el motivo de la fusión cuando ingresaste siendo un empleado nuevo?

No, no.

¿Y en qué proceso se encontraba la fusión?

Ya se habían dado las mudanzas, y ya se habían acomodado más o menos los clientes de un lado y otro, una base de clientes, por lo menos en lo que era servicios ya estaba consolidado en lo que era HP. Fue bastante transparente por hacer una semana que se mudaron, quizás hubo cosas anteriores, pero cuando llegué estaba bastante unificado. Si se notaban culturas distintas.

¿Cómo las percibías?

El estilo Compaq era mucho más informal, sin tantos controles. Era una empresa chica que creció rapidísimo, sin muchas reglas y políticas donde era muy fácil hacer negocios, no había tantas trabas. Era la cultura de los rojos de los Compaq, y contrastaba con la de los azules de HP, mucho más grande, una empresa antigua, burocrática. Todo fluía en Compaq mucho más rápido que en HP que era más ordenado. Era muy notable. Fue una fusión pero por adquisición, quedó HP mandando, un poco los de Compaq se adaptaron a HP.

¿Cuál creés que era la mejor forma de trabajo?

Yo hablo de lo que escuché, viendo los problemas que han tenido compañías en Estados Unidos, me parece más seguro como opera HP, lo otro era más fácil pero tenía sus riesgos, ya en cotizar en bolsa hay ciertas políticas y requisitos que hay que cumplir. Las políticas que tenemos se desprenden de las políticas madres de Wall Street. Entonces ahí no nos queda una empresa ágil, ni podemos decidir mucho, ni de evitar fijarnos en algunos procesos. Compaq se tuvo que adaptar a la cultura de HP.

¿Hubo un grupo con el cual te sentiste más identificado, “rojos” o “azules”? ¿Te integraste bien?

No, me identifiqué con ninguna porque las personas eran las mismas pero con distinto caset. Si pude integrarme bien porque era un grupo de gente joven con pocos años dentro de la compañía, no tenían mañas de decir esto se hace así y punto, tenían que cambiar y adaptarse, y lo hicieron bastante rápido. No fue dramático para mí, no lo vi así. Fue bastante natural aunque siempre saltaba alguno diciendo: “cómo me pedís ésto”.

¿Existía un ambiente de estrés, ansiedad o incertidumbre?

A esa altura no, porque ya habían pasado los despidos, y no estaba ese miedo en el aire. Los que estaban eran los que iban a quedarse, después de la reducción de los dos lados.

¿Te comentaron como fue la duplicación de puestos?

Si hubo muchas, la duplicación de gerencias quizás fue más difícil, para reubicar, pero para los demás empleados se buscó otra área para evitar despidos.

¿Tu jefe era de Hp o Compaq?

Era de Compaq, era Gerente del área de Customer Suporter, daba soporte al área de servicios, más operativa. Mi jefe era de Compaq con varios años allí.

En el área en si había más gente de Compaq que de Hp?

No, era parejo. Hp tenía una base instalada de equipos que Compaq, por ende tenía más contratos de servicios. Entonces el personal que daba soporte tenía que estar, seguir manejando las cuentas, por eso tuvo que ver que fuera variado.

¿Se te capacitaba?

Si en sistemas, en contratos. Lo primero que me hicieron fue una inducción diciéndome cuales eran los valores de la empresa, la cultura.

¿Te acordás alguno?

Al ser cercano a la fusión era el tema de “One Team, One Company”. Era un sábado de integración, de Team Building, para conocerse más, con actividades varias de juegos, como dígalo con mímica, para armar equipos mezclados para que haya interacción, fue positivo.

¿Cuándo entraste ya se habían unificado los sistemas?

No todavía no se habían unificado, HP tenía un sistema bastante rígido y difícil, y Compaq tenía sus contratos en Excel, ese era el registro que tenía Compaq de sus contratos. A su vez Compaq había comprado una empresa de servicios que se llamaba SONDA (previo a fusionarse) todos los contratos de esa empresa la tenía en otra planilla, bastante informal. A los pocos meses que estaba acá se implementó SAP para servicios, y nos mandaban a planta a capacitarnos cada dos o tres, y se terminó con los sistemas de los dos y todo se unifico en SAP. Ésto fue un hito de la fusión porque todos trabajaban en lo mismo, usaban la misma herramienta y terminamos hablando el mismo idioma, ayudo a integrarnos.

¿Algún grupo estaba más predispuesto y otro más resistente a la integración y adaptación?

Si puede ser que para los de Compaq fue más difícil porque pasaron de una empresa más flexible y libre a una más rígida.

¿Y las estructura de la empresa como quedo conformada?

Son organizaciones matriciales, tienen las BU verticalmente y después un montón de funciones horizontales que son de soporte. En ese momento había quedado un BU de servicio, de hardware corporativo, otra de Printing y otra de PC's y Notebooks, cada una con las funciones de finanzas, Recursos Humanos. En Compaq creo que era más vertical porque había un gerente general que era la cabeza, y ahora en Hp hay un gerente general pero que a su vez es la cabeza de una BU, la de Enterprise, no existe uno que no tenga nada que ver con las BU. Igualmente hoy en día HP es una empresa acostumbrada al cambio. Se unen y dividen unidades de negocios y áreas. Cambios hay todo el tiempo, reestructuraciones, recortes.

Eso influye en la toma de decisiones, ¿cómo influyó en HP?

Depende que se esté vendiendo. Existen soluciones que tienen componentes de las cuatro BU. Ahora son dos: Enterprise que incluye servicios complejos, y por otro, todo lo que es cómputos e impresión por el otro. Depende de cuantos actores hay involucrados. En esa época me acuerdo cuando había un asunto complicado sobre un contrato que influían varias BU, la toma de decisiones era bastante descentralizada, dependía de la opinión de cada una. Mientras que vos te muevas dentro de una BU, las decisiones son centralizadas pero como el portafolio de HP es muy extenso y las soluciones combinan cosas, se arma una telaraña de decisión. Es propio de las organizaciones matriciales.

¿Recordás una persona que lideró el cambio, o fue cada gerente quién se encargó de manejar su área?

Si fue cada gerente quien se encargó, seguramente recursos humanos tuvo un rol más importante para unificar las culturas. Pero en el día a día fue el gerente quien manejaba las cosas. El de Recursos Humanos no se mete tanto en la relación con el empleado. Cuando se hizo el Team Building fue Recursos Humanos quien se encargó, y también participaron los gerentes de cada BU. Estaba mi jefe y su jefe también.

¿Se te comunicaba los cambios que iban a ocurrir, como por ejemplo en el caso de los sistemas?

Si son proyectos a nivel mundial, y tenían todo una comunicación formal y oficial de lo que iba a suceder.

¿Sentís que se planificó bien esta integración cultural?

Yo creo que sí, se manejó bastante bien, funciono bien. Los clientes seguramente sintieron que al principio algo que no funcionaba bien.

¿Tenías contacto con el cliente, y se te manifestó alguna queja?

Si estaba en contacto. En mi caso muchas quejas no se dieron.

¿La simbología como se trató de unificar o si alguna predominó?

Los colores, una alfombra azul con rombos rojos, prepondero el azul de HP. Las oficinas eran las dos de cultura de puertas abiertas, nadie tiene puertas cerradas. Eso no impacto porque era parecido. Hubo gente que se tuvo que mudar de edificios. Me acuerdo cuando me entrevistaron estaba en remodelación el sexto piso de la cafetería. Fui donde estaba el otro edificio de HP y si tenía un estilo más antiguo. En el otro edificio si los tabiques eran altos.

Una cosa que me gustaría recalcar son las fiestas que se hacían de un lado y del otro, de fin de año. Compaq gastaba mucho más, tenía un mundial de futbol y jugaban en Europa todo pago con otros Compaq de otros países, luego con la fusión dejo de existir, porque Hp no llegaba a algo similar. Después de la fusión hacia también con más gente obviamente pero más tranquilo por la gente de la otra cultura. En Compaq se hacían sorteos, regalos.

¿Se te comento sobre la historia de la empresa en el proceso de inducción?

Si te daban información y una carpeta. De HP mucho no sabía más que vendía impresoras, pero de Compaq conocía más por una amiga. Además había tenido una entrevista en Compaq, y conocía el edificio.

Vos viniste en 2003, después de una largo tiempo de integración, ¿cómo era el clima laboral?

Me acuerdo de ir a almorzar todos juntos, era un buen clima. Estaban de los dos lados.

¿Cómo era la manera de trabajar en la HP fusionada?, ¿tus actividades?

El equipo estaba separado en dos sub equipos, uno hacia las cotizaciones y otro que era el Admin Team procesaba todo lo que llegaba y yo formaba parte de este último. Me encargaba de esas planillas que le comente de Excel que estaban todos los contratos de Compaq y me encargaba de facturar eso una vez al mes. Empecé con eso y surgió una oportunidad de un proyecto de desarrollo de software para servicios que estuve un año y pico y luego pase a Sales Operations de Hardware.

Entonces la fusión la viviste natural y estaba bastante integrada la empresa?

Si quedaban pocos procesos de un lado y del otro, pero gracias a los eventos Team Buildings a menudo, estaba bastante integrada.

¿Qué rituales tenía la nueva Hp?

Había desayuno, salir a desayunar a los quince minutos de entrar, los tickets restaurant, siempre salíamos a almorzar, los del mismo nivel. Se festejaban los cumpleaños.

¿Participaste en algún coffee talks de Analía?

Si decía que había que matar a IBM con dolor. Ella era bastante guerrera, estaba detrás de cada dólar. Estaba muy metida en la unidad de negocio que lideraba, hacía mucho micromanagement, sabía lo que pasaba y bajaba la presión pareja para todos lados, estaba atenta a todo.

¿Y los empleados como la tomaban?

No era una persona accesible, yo me la cruzaba en el ascensor y ni me saludaba. Las personas que trabajaban con ella la estiman y quieren. Que no saludara me chocaba bastante y no me cerraba demasiado. Era bastante autoritaria.

¿En los coffee talks era un estilo democrático, de escuchar a los demás?

Si aceptaba sugerencias o preguntas. Yo no tenía reuniones personales ni trabajo diario con ella igual. Era muy de seguir al vendedor, muy micromanagement. Después en los coffee talks esta como gerente de Hp con muchas personas y tenés que ser diferente.

¿De las conferencias de Carly Fiorina también participaste?

Si, después de fusionada. Se le hicieron preguntas. La mayoría de los empleados en esa conferencia eran contratados por Hp. Fue una visita que hizo y se comentó múltiples temas.

¿Cuáles crees que fueron las diferencias más notorias de estas dos empresas?

En Compaq se ponían la comisión y se la aprobaban ellos mismos, era una empresa joven que crecía sin tantas regulaciones y políticas, con un mail se pasaban las cosas y no por sistemas ni por distintos niveles de aprobación. Era más simple no tenía tantos controles por lo que también era más arriesgada. Todo era más fácil, ágil y rápido. HP decía que Compaq hacía lo que quería, que era un libertinaje. Y se decía que HP era burocrática y Compaq no.

Al final quedo más la estructura de HP por la salud de la empresa, al ser una empresa más grande, quedo un estilo más conservador por las normas de Wall Street, había más gente, más procesos, más sistemas, más dinero, el portafolio y evitar fraudes y problemas.

¿Era flexible en cuanto a horarios, tenía beneficios?

Si siempre fue medianamente flexible aunque la cultura del teletrabajo no existía mucho. No era muy estricto el horario de entrada, nos tomábamos una hora y media para almorzar.

En cuanto beneficios había diferencias entre contratado y no. Yo hice el MBA y no me lo bancaron, te daban días, desayuno, regalos por día del padre y madre, descuentos en productos de la empresa, cursos para hacer mi tarea y de la intranet que podías tomar. Y viaje que me tocó a mí pero por la capacitación.

¿Creés que tuvo éxito la fusión, se creó valor?

Si creo que sí, porque los números lo demostraron. Llego a ser la empresa número uno en tecnología a nivel mundial, por la fortaleza en la portafolio de productos que otra no tiene, participamos en todas las categorías de productos que se ofrecen en el mercado, vende todo su portafolio, más los servicios y la consultoría. Nos pusimos a la altura, en la carrera de facturación anual facturo más que IBM, gracias a su potencial. Es su política de crecer por fusión.

6.6.4. SLIDES PRESENTACIÓN



Interrogantes

- ¿Qué relevancia tiene la cultura empresarial en el éxito de una fusión?
- ¿Cómo se comunica el cambio cultural durante una fusión?
- ¿Cómo logran convivir ambas culturas en la nueva empresa fusionada?

Objetivos

- Caracterizar los factores culturales mas importantes de HP y Compaq.
- Describir cómo ambas culturas intervinieron en la fusión.
- Presentar cómo fue el proceso del cambio cultural durante la fusión entre HP y Compaq.
- Detallar las consecuencias culturales post fusión.

Metodología

- PARADIGMA: Cualitativo
- TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva
- TIPO DE ESTUDIO DESCRIPTIVO: Estudio de Caso
- INSTRUMENTO: Entrevistas semiestructurales

Triangulación

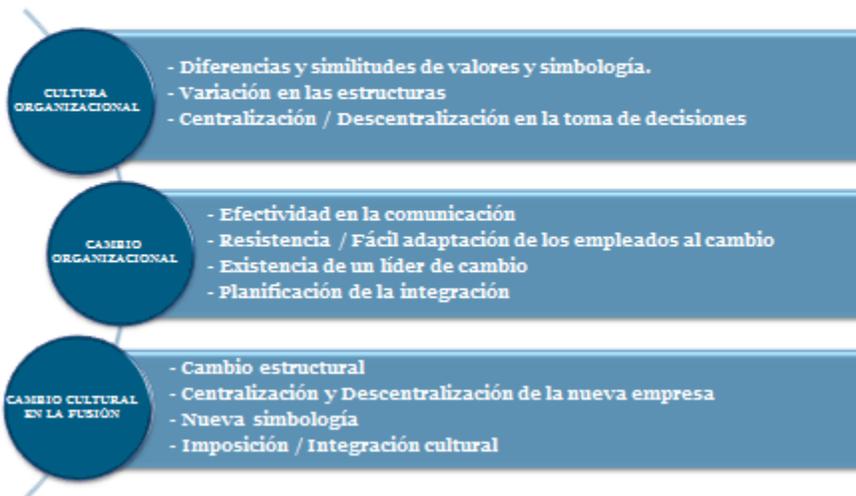
- Triangulación de Entrevistas
- 3 fuentes:



Introducción al Caso

- **Hewlett Packard** es una de las mayores empresas tecnológicas, que **está** hace 45 años en Argentina.
- Compaq era una compañía de computadoras personales
- **FUSIÓN**: Firmada en Septiembre de 2001 y efectivizada en Mayo de 2002.
- Por 25 mil millones de dólares.
- **Motivo**: Liderazgo para competir con IBM.

Resultados de la Investigación



Conclusión

PRIMER
RESPUESTA

- Cultura: factor de éxito

SEGUNDA
RESPUESTA

- Comunicación inicial mala
- Mejoras en la comunicación
- Comunicación nueva cultura: coffee talks, "One Team, One Company"

TERCER
RESPUESTA

- Imposición: "nuevaHP" con la cultura de la "vieja HP"
- Integración de Recursos Humanos y parte de la simbología

Elementos Simbólicos

Alfombras:



Boxes:



Oficinas:



7. BIBLIOGRAFÍA:

- McCann, J.E. & Gilkey, R. (1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Hauser, E.A. (1967). *Fusión de Empresas*. (1a.ed.)Capital Federal, Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Mascareñas Pérez-Íñigo, J. (2011). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. (3era.ed.). España: McGraw Hill
- Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. (1era.ed.). Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Gilli, J.J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulaurd, A. & Schulman, D. (2011). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. (2da.ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. (2da.ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2011). *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. (2da.ed.). Argentina: Paidós Grupos & Instituciones.
- Quirant Espinosa, A. & Ortega Giménez, A. (2006, Diciembre). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de Empresa*, 18, 50-63. Recuperado el 28 de agosto de 2012, de la base de datos EBSCO.
- Raineri B., A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración*, 8, 1-41. Recuperado el 23 de agosto de 2012, de la base de datos EBSCO.

- Catub, J. (2001). Los recursos humanos en las fusiones [versión electrónica]. *Revista Mercado*
- Ballester, H. (2001). La Resistencia al cambio [versión electrónica]. *Revista Mercado*
- Bilbao H. (2002, 18 de marzo). Tras ardua batalla online, la megafusión HP-Compaq entra en la recta final. *Clarín*.
- www.hp.com