



Trabajo de Investigación Final

“Lecciones aprendidas en la fusión de empresas: el caso de estudio en el rubro automotriz”

Autores:

Bovone, Nicolás – LU: 1034447

Charini, Diego – LU: 127938

Couretot, Gastón – LU: 1015539

Tutores:

De Arteche, Mónica

Sosa, Federico

RESUMEN

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, hábitos y experiencias que son aceptados por los miembros que componen una organización y a su vez, son los que determinan cómo se desenvuelven las empresas en su entorno.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la importancia que tienen las culturas organizacionales al momento de producirse una fusión, entendida como la integración de dos empresas. Para ello, se realizó el caso de estudio sobre la fusión de dos empresas automotrices, Fiat y Chrysler, analizando el impacto de los componentes culturales en un proceso de gestión del cambio, los medios utilizados para el plan de comunicación y como resultó la integración de ambas culturas.

Los resultados obtenidos muestran que al no haber realizado una planificación correctamente, la integración de ambas culturas fue fallida debido a que la cultura de Fiat se impuso sobre la de Chrysler. Las causas que se atribuyen a la errónea gestión del cambio son diversas entre las que se encuentran el proceso de comunicación, la falta de asignación de líderes y el manejo de la reestructuración.

Palabras clave: cultura organizacional, fusión, gestión del cambio, planificación.

ABSTRACT

Organizational culture is the set of beliefs, values, habits and experiences that are accepted by the members of an organization and are the ones who determine how companies operate in their environment.

The present investigation aims to determine the importance of organizational cultures in a merger, within the integration of two companies. To this purpose, it was investigated the case study on the merger of two automobile companies, Fiat and Chrysler, analyzing the impact of cultural components in a change management process, the means used for the communication plan and how the integration of both cultures turned out.

The results show that in the absence of proper planning, the integration of the two cultures was not successful due to the fact that Fiat's culture was imposed on the culture of Chrysler. The causes that are attributed to the mistaken change management process are diverse among which are the communication process, the lack of leaders and the restructuring management.

Key words: organization culture, merge, change management, planning.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Planteamiento del problema	7
1.2 Interrogantes.....	8
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Alcance	8
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 CAPÍTULO 1: Fusiones y Adquisiciones.....	9
2.1.1. Principios de fusión y adquisición	9
2.1.2. Motivos para implementar una adquisición.....	11
2.1.3. Tipos de integración.....	14
2.1.4. Factores claves de éxito	18
2.2 CAPÍTULO 2: Cambios organizacionales.....	19
2.2.1. Fuerzas del cambio organizacional.....	20
2.2.2. Modelos del cambio organizacional	21
2.2.3. Resistencia al cambio	24
2.2.4. Participación del líder del cambio	26
2.2.5. Causas del fracaso del cambio organizacional.....	27
2.3 CAPÍTULO 3: Gestión del cambio en el proceso de fusión	29
2.3.1. Cultura organizacional y cambio.....	29
2.3.2. Pasos para el cambio de las culturas y cómo cambiarlas.....	31
2.3.3. Cambios estructurales y de procesos	32

2.3.4. El factor humano.....	34
2.3.5. Fusión y cultura empresarial.....	37
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	44
3.1 Presentación de resultados	44
3.1.1. Introducción del caso.....	45
3.1.2. Entrevistas	47
3.1.2.1 Resultados entrevista a experto – Mg. Alan Lerner.....	47
3.1.2.2 Resultados entrevista a gerente de Chrysler.....	49
3.1.2.3 Resultados entrevista a gerente de Fiat.....	51
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	53
4.1 Cuadro Comparativo.....	53
4.2 Análisis de Osgood.....	55
4.3 Análisis encuesta cerrada a empleados de FCA.....	58
5. CONCLUSIÓN	60
6. ANEXOS	63
6.1 Entrevista a experto – Mg. Alan Lerner (siglas: Ent. E.).....	63
6.2 Entrevista a Gerente de Chrysler – Lic. Martín Lipreti (siglas: Ent. G.).....	68
6.3 Entrevista a Gerente de Fiat – Lic. Claudio Salcedo (siglas: Ent. G.).....	74
6.4 Modelo de encuesta a empleados de FCA – siglas (Enc.).....	79
6.5 Fotografías del actual edificio de FCA.....	80
6.6 Artículo periodístico sobre fusión FCA.....	81
7. Bibliografía:	84

Tablas

Tabla 3.1. – Cuadro de relaciones de los entrevistados.....	45
---	----

Tabla 4.1. – Cuadro Comparativo con entrevistas a Gerentes y Experto.....	54
Tabla 4.2.1 – Osgood: Planificación/Indefinición vs Adaptabilidad/Resistencia	55
Tabla 4.2.2. - Osgood: Integración/Imposición vs Generación de nuevos puestos /superposición	57

Gráficos

Gráfico 2.1.....	22
Gráfico 4.2.1 – Osgood: Planificación/Indefinición vs Adaptabilidad/Resistencia..	56
Gráfico 4.2.2 – Osgood: Integración/Imposición vs Generación de nuevos puestos /superposición	57
Gráfico 4.3.1 – Pregunta 1	58
Gráfico 4.3.2 – Pregunta 2	59
Gráfico 4.3.3 – Pregunta 3	59
Gráfico 4.3.4 – Pregunta 4	59
Gráfico 4.3.5 – Pregunta 5	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A lo largo de los últimos dos siglos, la industria automotriz logró posicionarse como uno de los rubros manufactureros más relevantes en términos de innovación y competitividad a nivel mundial. Asimismo, cumple un rol protagónico en las economías nacionales y regionales debido al impacto que produce en la generación de empleos y en las inversiones que atrae.

A mediados de la década de los sesenta, había un total de cincuenta fabricantes de automóviles en el mundo, sin embargo, este número se fue reduciendo debido a la integración de marcas a través de las fusiones y/o adquisiciones. Dichas alternativas marcan una nueva tendencia en la industria automotriz en lo que respecta a las decisiones estratégicas con la finalidad ingresar a nuevos mercados así también como aumentar la producción escala y potenciar las redes de distribución. A su vez, son oportunidades de negocio en circunstancias adversas para empresas que presentan pérdidas en sus balances.

No obstante, llevar a cabo exitosamente una fusión o adquisición de dos organizaciones implica un proceso que debe ser correctamente planificado dado que hay factores críticos que pueden concluir con el fracaso de la operación. En primera instancia, si bien los indicadores económicos y financieros son de vital importancia, realizar una eficaz investigación de información, también conocida como due diligence, sirve para identificar contingencias y reducir la posible detección de operaciones informales. En segunda instancia y el principal enfoque de esta investigación, es la cultura organizacional y el capital humano. Nos referimos a los valores, creencias, símbolos, líderes, procesos, metodologías que pueden generar cierta resistencia al cambio y en el peor de los casos, perdiendo recursos humanos esenciales. Al momento de la fusión, es inevitable el choque de culturas entre las dos organizaciones por lo que es necesario llevar a cabo un plan de integración detallada para mitigar el impacto.

Esta investigación busca evidenciar cómo impactó la fusión de la compañía italiana Fiat con la empresa de origen americano Chrysler en la cultura organizacional del área Post Venta en Argentina.

1.2 Interrogantes

- ¿Cuál es el impacto de la cultura en el éxito de una fusión?
- ¿Cómo fue la gestión del cambio durante la fusión Fiat-Chrysler?
- ¿Cómo logran convivir ambas culturas en la nueva empresa fusionada?

1.3 Objetivos

- Evaluar qué rol cumplieron en la fusión la cultura de Fiat y Chrysler.
- Analizar qué medidas tomó la compañía para acompañar el cambio de la fusión.
- Evaluar cómo es la cultura resultante después de la fusión.

1.4 Alcance

Los objetivos y propósitos trazados para el trabajo realizado, nos llevó a no profundizar en temas que pudieran modificar significativamente el camino al logro de éstos, como pueden ser las normativas bancarias de fusiones y adquisiciones, que nos hubiese traído aparejado el análisis de cumplimiento de documentación y demás aspectos legales, así también como requisitos generales solicitados por estas entidades financieras.

Corresponde decir que nos centramos en la información obtenida de la empresa, el área de Post Venta fue seleccionada para el caso de estudio, que nos reflejó las percepciones de los empleados durante el proceso de fusión desde el inicio al fin, para lograr un sentido del estudio focalizado y dejando cuestiones de lado que nos influyan en los resultados de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 CAPÍTULO 1: Fusiones y Adquisiciones

2.1.1. Principios de fusión y adquisición

Debido a las complejas amenazas y oportunidades en el mercado, las empresas optaron por distintas técnicas para ganar dimensión y competitividad. Dentro de dichas opciones, podemos destacar las adquisiciones (la compra de una empresa por parte de otra) y las fusiones (la unión de dos o más empresas creando una nueva).

En primer lugar, la fusión de empresas consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.

De esta manera Garrido (1996, p. 114) la define como “la unión entre dos o más empresas que hasta ese momento eran independientes y que conlleva la disolución de, al menos, una de las sociedad que intervienen en la operación”.

Como así también, Palacín (1997, p. 11) entiende por fusión “aquellas operaciones consistentes en el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independientes para integrar sus patrimonios y formar una única sociedad”.

De ambas definiciones podemos resaltar una serie de características comunes que identifican a las fusiones de empresas. Entre ellas se destacan:

- Disolución de la sociedad absorbida que desaparece.
- Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- Las fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis.
- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a las sociedades absorbentes o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad

- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse.
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva.

Según Durand (1972) se destacan los siguientes tipos de fusiones:

- a. Fusión Pura: Dos o más empresas de un tamaño equivalente, acuerdan unirse, creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos, disolviendo las empresas primitivas ($A+B=C$).
- b. Fusión por absorción: Una de las empresas implicadas (absorbida) desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La empresa absorbente (A), sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B).
- c. Fusión con aportación Parcial de activo: Una sociedad (A) aporta tan sólo una parte de su patrimonio (A) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad (C) que se crea en el propio acuerdo de fusión, o bien a otra sociedad preexistente (B), que se ve aumentando así su tamaño (B'); es necesario que la sociedad que aporta activos (A) no se disuelva.

En segundo lugar, una adquisición consiste en que una de las empresas compra parte del capital social de otra empresa, con la intención de dominarla total o parcialmente.

Continuando con la lectura de Garrido (1996) define dicho proceso en que:

Una empresa realiza una inversión en otra que contenga una toma de participación significativa y la intervención de la gestión, pero sin que cada una de las empresas intervinientes pierda su personalidad jurídica. Así, la compañía adquiriente ejerce un control parcial sobre la empresa objetivo.
(p. 114)

Por su parte, Placín (1997, p. 11-12) hace referencia que en una adquisición “suponen tomar el control de una empresa mediante la compra directa de la mayoría de sus acciones de forma que no se produce integración de patrimonios”

Dentro de los tipos de adquisiciones podemos diferenciarlos dado a la formas de ejecutar dicha acción:

- Contrato de compra-venta (forma más convencional)
- Compra mediante apalancamiento financiero: consiste en financiar una parte importante del precio de adquisición de una empresa mediante el empleo de deuda. Desde el punto de vista financiero esta deuda queda asegurada por los futuros flujos de caja; asiendo que el ratio de endeudamiento alcance valore muy altos.
- La oferta pública de adquisición de acciones: Se produce cuando una empresa realiza oferta de compra, de otra o parte del capital social, a los accionistas de otra empresa cotizada bajo determinadas condiciones, tales como precio, porcentaje de capital social, entre otras.

Luego de haber definido ambos tipos de acciones podemos resumir que una adquisición se diferencia de una fusión ya cumple con dos características clave:

- Ninguna de las empresas involucradas en el proceso de adquisición pierde su personalidad jurídica.
- Se produce una intervención por parte de la sociedad adquiriente en la gestión de la organización adquirida.

2.1.2. Motivos para implementar una adquisición

Como indica Kotler (2013), el punto de partida para toda empresa al momento de la toma de decisión de llevar a cabo la acción de adquirir a otra, se suele enfocar en el análisis del macroentorno donde se observa cómo opera y piensa la empresa. En este primer análisis, es importante identificar los factores que podrían

afectar a las variables clave, las cuales pueden influir en los niveles de oferta y demanda por consiguiente en los costos de la empresa.

Una de las herramientas más utilizadas por las empresas es el análisis PESTEL; acrónimo de las letras que componen los factores de macro-entorno que analiza (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Dicho análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de los factores y establecer la interrelación que existe entre ellos.

Los resultados pueden emplearse para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas a través de planes de negocios.

Si nos enfocamos más profundamente en el análisis PESTEL, podemos destacar que se tomaron en cuenta los siguientes seis factores clave:

- a. Factores Políticos: se evalúa el impacto político o legislativo que pueda afectar el negocio; en caso que se vea extendido por fuera de las fronteras de un mismo país se deberá analizar cada uno de ellos. Se evalúan aspectos tales:
 - La protección a la inversión
 - La protección a la propiedad industrial e intelectual
 - La legislación tributaria y laboral
 - La forma de gobierno
 - La estabilidad y riesgo político
 - Las alianzas políticas internacionales

- b. Factores Económicos: en este punto se analiza el comportamiento, la confianza o recuperación por la que atraviesa la economía, dado que los factores económicos afectan fuertemente a la potencial compra de los clientes. Se toman en cuenta los siguientes puntos:
 - Las tasas impositivas e de interés
 - Los niveles de inflación

- La disponibilidad de mano de obra calificada
 - Los costos de las materias primas
 - La situación de la balanza de pagos
 - Los tratados de comercio internacional vigente
 - Los índices de precio
- c. Factores Sociales: se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente influyendo la decisión de compra. Dentro de estos factores tan diversos podemos resaltar:
- La Salud, educación y movilidad social
 - Las tendencias en el empleo
 - Los medios de comunicación, opinión pública, etc.
 - Patrones de consumo
 - Factores étnicos y religiosos.
- d. Factores Tecnológicos: se puede observar como la tecnología es una fuerza de impulso para los negocios ya que mejoran la calidad y reducen los tiempos aumentando la productividad. Estos son algunos casos a analizar:
- El impacto y la velocidad de las transferencias de tecnología.
 - El tamaño de las inversiones en investigación y desarrollo tecnológico.
 - La automatización de los procesos de producción.
 - Los incentivos a la modernización tecnológica.
- e. Factores Ecológicos: tiene una estrecha relación con el futuro medio-ambiental el que se espera mantener o porque no mejorar. Los temas a considerar son:
- Leyes de protección medio ambiental.
 - Regulaciones sobre consumo de energía y reciclaje de residuos.
 - Preocupaciones por el calentamiento global.

- f. Factores Legales: el último punto que se analiza en aspectos de macro-entorno está relacionado con los que está permitido, reglamentos que se deben respetar. Los factores más comunes a analizar son:
- Licencia.
 - Leyes laborales.
 - Regulaciones, seguridad y Salud de los sectores.

2.1.3. Tipos de integración

A continuación, se desarrollarán algunas razones que determinan a la organización de las empresas a expandirse considerando no solo los costos sino también oportunidades y retos. Dentro de las distintas formas de integración podemos destacar:

- a. Integración vertical: por este concepto se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa de nuevas actividades complementarias relaciones con el bien o el servicio; tanto por encima de la cadena (hacia arriba) como por debajo (hacia abajo); con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción. De esta manera también se logra llevar un control de los suministros trasladando una mejora de calidad del bien o del servicio al cliente final.

Haciendo referencia a lo que menciona Joseph Golden (2000, p. 217) “La integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución”. Toda cadena productiva se encuentra compuesta por fases anteriores y posteriores de la actividad principal, que se encuadran desde la producción de la materia prima necesaria hasta la etapa final (recepción/consumo del bien).

De esta manera, se pueden diferenciar tres clases principales de integración vertical al interior de una empresa; lo cual es importante destacar que no son excluyentes entre sí; por lo que la mezcla dependerá de diferentes factores como: el tipo de bien o servicio que ofrece la empresa, su estructura y desempeño de los competidores.

- b. Integración vertical hacia atrás: Este tipo de integración vertical se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

Este tipo de integración puede ser beneficiosa para la empresa como indica Malburg (2000, p. 17) “acortar el tiempo de respuesta en condiciones de mercado cambiantes” por lo que se entiende por trasladar el traslado de suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y/o logística”.

- c. Integración vertical hacia adelante: puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva. Este tipo de integración posee ventajas que permiten el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa; personalizando más la atención y logrando una diferenciación de la empresa en relación con la competencia.

Como se mencionó anteriormente uno de los aspectos a tomar en cuenta la integración vertical es el económico. Por dicho motivo, las empresas de acuerdo con el desenvolvimiento del mercado y con sus posibilidades técnicas y financieras, toma la decisión de integrarse verticalmente o no con el fin de lograr un mayor grado de eficiencia o poder/participación en el mercado.

Dentro de los factores económicos podemos destacar:

- Control de Costos: Tanto la integración hacia adelante como hacia atrás provoca que la empresa se involucre en los pasos anteriores o posteriores del proceso donde anteriormente este era realizado por un tercero. Esta incorporación tiene como resultado el traslado del control de costos de estos bienes o servicios como así también evitar amenazas contra la actividad principal de la empresa.
- La reventa: este factor como bien explica Armen (1995, p. 323) consiste principalmente en “evitar que el producto o servicio gradualmente completado pueda ser vendido y revendido mientras se mueve entre las fases sucesivas de la producción”. Al ser el bien o servicio vendido y revendido antes de llegar al consumirlo, su precio va aumentando progresivamente en función de los márgenes de utilidad de cada eslabón.
- Disminuir el poder de los proveedores: si el suministro del insumo que necesita la empresa es proveído en un mercado monopólico o controlado, en mayor medida por pocas empresas, la empresa estaría interesada en integrarse verticalmente, para evitar negociar con un proveedor que posiblemente exija condiciones de precio y cantidades que podrían no ser eficientes.
- Fabricación de componentes: en este punto la empresa busca características únicas que permiten la diferenciación, como indica Malburg (2000, p.17) “diferenciar la compañía de la competencia, especialmente, si los productos son bienes intermedios, viene de integrar parte de las necesidades de los consumidores en su operación”.

- d. Integración Horizontal: en este punto nos referimos a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única. El punto de quiebre que diferencia ambas integraciones mencionadas es, como dice Waldman (1998, p. 504) “involucra empresas que son directas competidoras, mientras que la segunda, involucra empresas que producen en diferentes etapas de la producción en la misma industria”.

Dentro de las integraciones horizontales como indica Golden (2000) podemos destacar:

- Adquisiciones y fusiones: como ya mencionamos anteriormente, una fusión es una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa, y una adquisición es la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra para influir en la toma de decisiones de esa o para incorporar completamente sus activos.
- Joint ventures o empresas de riesgo compartido: se produce cuando dos empresas acuerdan comprometerse en una actividad comercial y compartir los beneficios. Este tipo de integración suele utilizarse en la realización de proyectos específicos con uniones temporarias entre las empresas.
- Alianzas estratégicas: se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento.

Como también destacamos en la integración vertical, la horizontal también posee aspectos económicos que fomentan estos tipos de movimientos:

- Por poder de mercado: la integración con los pares lleva a incrementar la cuota de mercado o en otras palabras, aumenta la participación y control de la empresa en el rubro.
- Beneficios por la adquisición de activos tangibles e intangibles: la unión de empresas provoca la adquisición de todos sus activos no solo la infraestructura y maquinarias sino también las patentes, know-how, etc.

- Aumento de eficiencia: la empresa interesada en integrarse horizontalmente puede lograr que la empresa resultante incurra en economías de alcance que reduzcan los costos que presentaba anteriormente. Como indica Goldman (2000, p. 93) “fusionar la operación de dos firmas puede reducir la duplicación, permitir que los gastos fijos se expandan sobre una mayor base de producto, y facultar a las firmas para reorganizar los servicios a lo largo de sus redes combinadas”.
- La externalidad de red: Las externalidades de red lo define Varian (1993, p. 629) como “un tipo especial de externalidades en el que la utilidad que reporta un bien a una persona depende del número de personas que lo consuman”.

2.1.4. Factores claves de éxito

Siguiendo con lineamiento de los autores Golden (2000) y Varian (1993) concluimos que en los puntos anteriores se han desarrollado las diferentes modelos por los cuales una empresa pueda encontrarse interesada en realizar una integración de cualquier de sus tipos ya sea horizontal o vertical. No obstante es importante destacar algunos factores clave de éxito que cualquier empresa debería considerar al momento de la toma de decisión.

- Lograr una sinergia: es necesario conocer claramente los procesos de la organización con la que cada una de las empresas involucradas en el proceso opera para identificar las brechas que puedan ocasionar fallas en la futura interacción. En una mala fusión de compra, no puede esperarse que la integración con la otra, se obtengan resultados positivos de forma abstracta.
- Realizar el proceso de *due diligence* de la empresa a adquirir: es muy importante poner especial atención en los contratos que se tienen con proveedores, ya que estos pueden implicar amenazas, beneficios, compromisos y/o obligaciones que deben ser analizadas con alteración.

- **Compatibilidad cultural:** no cabe duda que uno de los retos más importantes a tener en cuenta es la cultura que lleva prevalece en cada una de las empresas involucradas. Esto concibe a que algunos de los valores, creencias o actitudes, pueden no ser compatibles, lo que potencialmente puede originar complicaciones en el intercambio de información y trabajo en conjunto. En el caso de encontrarse diferencias culturales, estas deben ser identificadas y atendidas lo más temprano posible, no solamente en la fusión de compras, sino a lo largo de toda la organización en general.
- **Autopsias:** en este último momento la empresa que realiza la compra se recomienda que analice todo el proceso de adquisición/fusión para identificar las cosas que se hicieron bien y contribuyeron a llevar adelante el proceso; como así también las contraproducentes para que no se vuelvan a repetir en futuras ocasiones.

2.2 CAPÍTULO 2: Cambios organizacionales

En la actualidad, las compañías experimentan cambios en su organización debido a que ninguna permanece en un ambiente estable. Los competidores directos, gracias a la globalización, pueden estar tan cerca como al otro lado del mundo y aun así tienen gran impacto en el día a día de la organización obligándola a ser flexible. Asimismo, no hay que dejar de lado las tendencias sociales que son capaces de generar nuevos escenarios que deriven en la redefinición de la estrategia. Estos factores alertan a los administradores para que analicen y determinen si la estructura está funcionando competentemente. A partir del diseño de los sistemas de control, los cuales tienen como finalidad monitorear, realizar evaluaciones y brindar información oportuna, reducen el margen de error para la toma de decisiones que marquen el futuro de la organización.

Según Jones y George (2010, p. 407), el cambio organizacional es “el movimiento que emprende una organización para alejarse de su situación actual y acercarse a un estado futuro deseado que le permita mejorar su eficiencia y eficacia”. Esta definición hace mención a un punto de partida hasta un punto final, en otras

palabras, está expuesto implícitamente un proceso de planificación que deberá equilibrar entre los aspectos productivos y los aspectos sociales, los cuales son fuerzas opuestas en la mayoría de los casos. Además, enuncia que se debe mejorar la productividad y esto se produce a través del cambio en el comportamiento de los empleados, el cual es el factor más importante a la hora de gestionar el cambio organizacional.

Lewin (1945) define al cambio organizacional como la variación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Hay dos fuerzas que intervienen en la modificación del comportamiento: las fuerzas impulsoras que ayudan a la gestión del cambio y por otro lado, las fuerzas restrictivas que impiden que se produzca el cambio. A su vez y en concordancia con los autores anteriores, también destaca que debe ser un cambio planificado.

2.2.1. Fuerzas del cambio organizacional

Las fuerzas que inducen el cambio organizacional en las organizaciones pueden ser de diversa índole. El autor Robbins (2004) las clasificó en seis tipos:

- a. Naturaleza de la fuerza de trabajo: vinculado con las diversidades socioculturales, las relaciones interpersonales de las personas que integran la organización y con las habilidades técnicas que poseen, logrando una ventaja competitiva frente a los competidores.
- b. Tecnología: las tecnologías de información y comunicación (TIC) son potenciales herramientas que un directivo no debe dejar de utilizar al momento de definir la estrategia. Por otro lado, los avances tecnológicos afectan las condiciones de trabajo, varían los niveles de empleo y se vuelven cada vez más indispensables en las actividades diarias del administrador.
- c. Crisis económicas: afecta a todas las organizaciones debido a que un cambio en la economía tiene consecuencias políticas, sociales y culturales.

- d. Competencia: como consecuencia de la globalización, es necesario asumir los nuevos retos que ésta propone desde finales del siglo XX, como pueden ser analizar las ventajas competitivas de las economías de escala, buscar la mejor estrategia para ingresar a nuevos mercados, identificar patrones de consumo a través del comercio electrónico, entre otras.
- e. Tendencias sociales: los cambios en el comportamiento del consumidor, del mercado, de la tecnología, obligan a las organizaciones a ser sumamente flexibles dándoles la oportunidad de anticiparse y/o crear el producto adaptado a las nuevas necesidades que son demandadas.
- f. Política mundial: gracias a los tratados internacionales de comercio regidos por la Organización Mundial de Comercio (OMC), como por ejemplo Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), permiten eliminar barreras arancelarias que beneficien la comercialización entre los países que lo componen, crear oportunidades de inversión, promover condiciones de competencia leal y defender los derechos de propiedad intelectual. Si bien no todas las organizaciones están preparadas para exportar sus productos, estos tratados brindan facilidades para lograrlo.

Los procesos de cambio organizacional deben ser gestionados proactivamente dada la complejidad de coordinar los factores internos como externos con la finalidad de responder a los cambios del entorno. Sin embargo, al momento de realizarlo, pueden encontrarse barreras, como la resistencia al cambio por parte del empleado, que posibiliten el fracaso.

2.2.2. Modelos del cambio organizacional

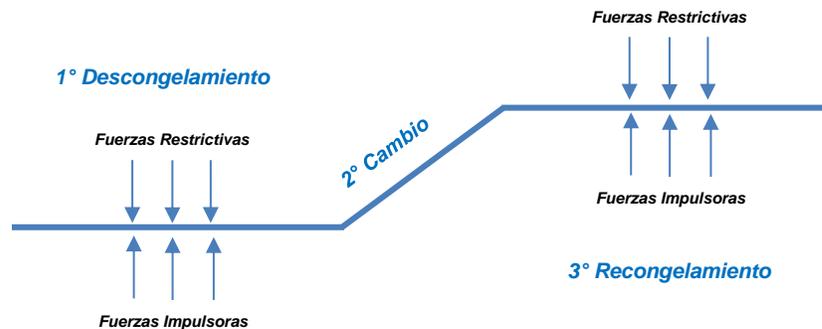
El administrador del cambio debe tener como habilidad técnica el diagnóstico de la situación actual y futura del entorno y además, el de la organización. Una vez elaborado dicho análisis, se enfrentará con una serie de modelos y métodos, creados por distintos autores y complementados con las experiencias acumuladas por consultores, que lo guiarán durante el proceso de cambio.

Realizar un correcto diagnóstico es de vital importancia para poder seleccionar el modelo y las herramientas que mejor se adapten al proceso de cambio organizacional que desee gestionar. Asimismo, el modelo utilizado no necesariamente deba repetirse en otro momento o que sea el único a utilizar, dependerá exclusivamente de las necesidades de la organización en un momento determinado.

La meta es gestionar el cambio para lograr una compañía eficaz y eficiente donde las personas se encuentren motivadas y capacitadas para sus nuevos puestos de trabajo, previamente habiéndolas convencido para que acompañen el proceso y además, garantizar la misión por la cual fue constituida e inculcar la nueva visión propuesta desde los niveles directivos.

1. Modelo de Kurt Lewin (1943): sostiene que durante los procesos de cambio, que constan de tres fases como ilustra el gráfico 2.1, intervienen dos tipos de fuerzas que determinarán el éxito.

Gráfico 2.1 Fases del proceso de cambio



Fuente: Lewin, Kurt (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós Iberica.

- a. *“Descongelamiento” del status quo actual:* en esta primera etapa lo principal es establecer las razones que llevan al cambio con la intención de aumentar las fuerzas impulsoras, las cuales nos permitirán modificar el status quo, es decir, los patrones de conducta, costumbres y la cultura que representan el estado de equilibrio de las personas en la organización. Para conseguirlo es necesario involucrarlas para que formen parte del cambio, es de suma importancia de contar con el

apoyo de los directivos y de los líderes debido a la influencia que pueden ejercer sobre los demás. Sin embargo, se deben analizar las fuerzas restrictivas que representan la resistencia al cambio de las personas, porque cuanto más resistencia haya, más difícil será el cambio.

- b. *Implementación de los nuevos patrones de conducta y costumbres deseados*: consiste en fomentar los nuevos valores, actitudes y costumbres con la finalidad de que los miembros de la organización se identifiquen y los incorporen como propios. Los factores claves serán el tiempo y la comunicación para establecer los objetivos a corto y largo plazo que reforzarán el cambio durante el proceso.
- c. *“Recongelamiento” de los nuevos patrones de conducta y costumbres alcanzados*: una vez que la organización se encuentre estabilizada luego del cambio, será necesario incorporar nuevas políticas que aseguren mantener el nuevo status quo y evitar así un cambio constante e indefinido que solo llevaría a confusiones en las personas. Asimismo, se podrá aplicar mecanismos de control de la conducta, como la supervisión directa o la administración por objetivos, que ayudará a que la estructura organizacional funcione correctamente.

2. Modelo de Robert Hinings (1983): según este autor el cambio planificado debe ser gestionado como un proceso íntegro a pesar de estar dividido en cinco etapas:

- a. *Diagnóstico*: se debe llegar a una clara comprensión del cambio que se quiere realizar, identificando la situación actual de la organización y la situación que se desea alcanzar. Dentro de esta etapa se encuentra la recopilación de datos y el posterior análisis, planificación de las actividades que impulsarán y acompañarán el cambio en las personas.

- b. *Identificación de la resistencia:* todo cambio implica modificar costumbres, estructuras, procesos a los cuales las personas que integran la organización las toman como propias o, en otros casos, “la forma en que se hace”. Si bien los cambios organizacionales pueden generar ventajas competitivas, reducir costos o adquirir nuevas tecnologías que simplifiquen el trabajo diario, en otros casos implicarán reestructuraciones y pérdidas de puestos de trabajo por lo que muchas personas son reacias debido a que no comprenden por qué se debe cambiar o cuál es el beneficio de hacerlo. Será un factor clave identificarlas y convencerlas del cambio.
- c. *Asignaciones de responsabilidades:* los agentes del cambio serán los referentes de asignar las responsabilidades a las personas con más influencia en la organización. Sin embargo, no es tan sencillo de realizar y además, es de vital importancia para la consecución del cambio.
- d. *Desarrollo y puesta en marcha de las estrategias:* a partir de esta etapa, se iniciará el proceso donde la organización enfrentará complejas situaciones de cambio. Se ejecutará el plan de acción que sufrirá modificaciones a medida que transcurra el tiempo permitiendo adaptarse al entorno cambiante.
- e. *Supervisión y control:* consta de realizar una evaluación acerca de si el cambio deseado fue conseguido y por otro lado, analizar si efectivamente produjo los resultados esperados. La supervisión estará a cargo de los líderes del cambio, los cuales asumirán dos roles: el primer rol es actuar como juez para verificar el funcionamiento de los miembros de la organización y el segundo es tomar decisiones en base a lo observado. En consecuencia, se podrá ir realizando ajustes menores gracias al feedback obtenido.

2.2.3. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una reacción natural de los humanos al momento que enfrenta un cambio no planificado o deseado, que implica una salida de la zona de conformidad que se vive diariamente. Según el autor Zimmerman (2000, p. 114)

“es una manifestación de la preocupación de que no se podrá dominar lo nuevo con la experiencia propia y con las estrategias de acción que se dispone”. Robbins (2004) clasifica la resistencia al cambio en dos tipos de fuentes:

- *Individual:* relacionado con los hábitos, la personalidad, los factores económicos y el miedo a lo desconocido.
- *Organizacional:* relacionado con las inercias de las estructuras y los grupos de trabajo, las amenazas a las asignaciones de recursos, las relaciones con el poder y a las destrezas de los individuos.

Los factores que estimulan la resistencia dependen de factores de diversa índole, éstos pueden ser:

- La falta de información y entendimiento del por qué se necesita el cambio, las ventajas que éste ofrecería.
- La incertidumbre de cómo impactará el cambio en las actividades diarias, como resultará la reestructuración jerárquica y la posible eliminación de puestos de trabajos.
- La falta de motivación en busca de mejoras en los procesos de trabajo.
- Los objetivos organizacionales no coinciden con los objetivos personales
- Las recompensas por objetivos se aplican únicamente a puestos gerenciales.

Para minimizar el obstáculo que representa la implementación de un cambio organizacional, será necesario involucrar a las personas y solicitarles su opinión para hacerlas sentir partícipes a pesar de que las decisiones estén a cargo de la gerencia. Además, fomentar una constante comunicación del proyecto será una pieza fundamental para inculcar la nueva visión. Por otro lado, también será necesario negociar beneficios con los principales grupos opositores para ganar influencia y evitar atrasos durante la gestión.

2.2.4. Participación del líder del cambio

En el momento que la cúpula directiva desee efectuar un cambio organizacional debe tener en cuenta el rol del agente o líder del cambio, el cual será el responsable de impulsarlo y que puede ser llevado a cabo por una o más personas. Según Gibson (1988, p. 760) el agente de cambio es “una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio”. Para que su participación en el proceso sea efectiva, es fundamental que cuente con el apoyo de los sponsors o patrocinadores del proyecto para que, en las etapas de mayor oposición, pueda vencer los obstáculos.

El agente del cambio se desempeña en diversos roles, en primera instancia necesita convencer a los miembros de la organización durante la transición a la nueva cultura. Asimismo, tiene que inculcar la visión de la nueva estrategia de negocio a través de capacitaciones, eventos corporativos o entrevistas al personal para asistirlos en las dificultades funcionales que estén atravesando. Por otro lado, se ocupa del diagnóstico de situaciones que no estén alineados con las expectativas gerenciales y dependiendo del comportamiento de los miembros, diseñará los beneficios o castigos para alcanzar el nuevo status quo. Finalmente, se encarga de evaluar el plan de acción ejecutado y realizar actividades post-cambio para lograr que la nueva cultura no sufra variaciones en el corto plazo.

El liderazgo aplicado a los cambios organizacionales requiere más habilidades humanísticas que técnicas, es decir, las capacidades de relacionarse y guiar a las personas. En este sentido, se convierte en un observador proactivo con la intención de anticiparse a los problemas, poseedor de una mentalidad con premisas favorables al cambio buscando siempre la innovación en los métodos y actividades que propone. A su vez, Heifetz (1997) plantea que el liderazgo es mucho más que la influencia consiguiendo que las personas, a través de medios no coercitivos, realicen la visión.

La persona o grupo asignado a liderar el cambio organizacional, puede ser un consultor tanto interno como externo:

- *Interno*: al estar dentro de la organización, conoce la dinámica diaria y tiene conocimiento de la cultura como así también tiene relación con los demás miembros, lo que le permite analizar y modificar el plan de acción cuando lo considere necesario. Si bien esto presenta una ventaja, es importante destacar que su figura pierde autoridad al estar limitado por los niveles directivos y además, se tiene que tener en cuenta el nivel de conocimiento que tienen los compañeros de trabajo sobre él.
- *Externo*: son servicios contratados por fuera de la empresa, lo cual permite tener una mirada objetiva sobre la situación actual de la organización. Asimismo, son más aceptados por los altos niveles directivos debido a que, en la mayoría de los casos, poseen más experiencia que los consultores internos. Sin embargo, necesitan más tiempo para poder relevar los comportamientos de cada área para así poder mantener su imparcialidad y por otro lado, en una primera instancia deben generar un vínculo con las personas por la desconfianza que generan al ser externos.

2.2.5. Causas del fracaso del cambio organizacional

El cambio organizacional implica una planificación estratégica que es llevada a cabo en el largo plazo, implica que todos los miembros deben estar en conocimiento y sentirse parte del mismo. El autor Kotter (1998) destaca que todo proceso de cambios atraviesa una serie de fases que para cumplirse en su totalidad, requieren de un lapso considerable de tiempo. Por ende, afirma que evitar cumplir los ocho pasos solo lleva a crear una ilusión que no permitirá alcanzar el objetivo.

- *Establecer el real sentido de urgencia*: el éxito del cambio está en la cooperación de muchos miembros de la organización a través de la motivación. Otro factor a destacar es el miedo a fracasar por parte de los directivos puede tener como resultado que un empeoramiento en el clima laboral.

- *Formar una coalición poderosa:* los líderes deben tener experiencia, información del macroentorno y excelentes interrelaciones personales para conformar un grupo exitoso con la autoridad necesaria, aunque no jerárquica, para estimular a los demás equipos de trabajo.
- *Crear una visión:* engloba el análisis y posterior desarrollo de la estrategia que marcará la dirección a seguir, siempre y cuando la visión sea simple y atractiva para los empleados. Una visión compleja, extensa o simplemente que abarque números, produce confusiones que dificultarán el camino hacia el cambio.
- *Comunicar la visión:* comprende una de las fases más importantes debido a que implica el convencimiento a los miembros de la organización, sin su colaboración la transformación organizacional resulta prácticamente imposible. Asimismo, utilizar varios métodos de comunicación permite que el mensaje tome más fuerza asegurando que la visión sea comunicada fehacientemente.
- *Eliminar los obstáculos:* a medida que el proceso de transformación avance, es prioritario ir incorporando nuevos líderes del cambio que eliminen la resistencia al cambio de ciertos empleados, como así también incentiva a otros a continuar por el mismo camino.
- *Planificar y premiar triunfos a corto plazo:* los cambios organizacionales toman tiempo por lo que es necesario ir renovando el compromiso de los empleados. Al no tener “triumfos de corto plazo”, la resistencia al cambio aumenta debido a la desmotivación o a las personas que deciden rendirse y abandonar el proceso.
- *Declarar victorias antes de tiempo:* ante el arduo trabajo realizado durante un largo período de tiempo es inevitable sentir la necesidad de festejar el éxito. El impacto que genera es que la nueva visión no esté correctamente implementada, lo cual tiene como consecuencia que el status quo anterior recobre fuerza y fracase el cambio.
- *Anclar el cambio en la cultura de la empresa:* es primordial efectuar recordatorios en la organización, a través de los líderes de cambio, para

apoyar el cambio alcanzado. Además, se debe renovar a los líderes para actualizar la forma de transmitir los valores a los nuevos empleados de la organización.

2.3 CAPÍTULO 3: Gestión del cambio en el proceso de fusión

2.3.1. Cultura organizacional y cambio

Las formas de pensar, creer y el cómo hacer las cosas en un sistema (sean estos formales o no), es lo que comprende a la cultura organizacional. Estos usos y costumbres sociales están implícitos en el día a día de los grupos de trabajo, inclusive las formas de interacción de los miembros, tales como lenguajes o jergas propias del sistema, rasgos de líderes interno, gustos, preferencias o empatías.

Los componentes de la cultura dentro de una organización son los que más tiempo nos toman y los cambios sufridos se los denomina de adaptación, cuando se los analiza junto a las transformaciones que se suceden en el hábitat laboral.

Podemos lograr entender los modos o estilos denotados en los vínculos generados entre miembros de una organización, haciendo foco en los ritos o creencias de estos; lo que nos brinda una base de las preferencias que rige la selección de políticas en el dominio de propósitos.

La cultura de una organización se forja en el día a día, puede que las pautas culturales sean compartidas pero esto no significa que su aceptación sea consensuada, vale decir que las tareas cotidianas y las relaciones generadas en un grupo laboral son la máxima expresión de los elementos que modifican y generan un perfil cultural.

Esta no llega a ser aceptada o rechazada en su totalidad ya que las fuerzas dominantes dentro de una cultura y los elementos contestatarios no terminan de imponerse de manera integral, considerando esto podemos decir que en una organización sus componentes de cultura están en movimiento constante y logran ser el resultado de un resumen de antagonismos propios.

Se torna así la cultura, en un elemento débil o volátil en las empresas, al tener como soporte las instituciones básicas del medio social más amplio y como base ideologías y valores que legitiman los medios del poder.

Resulta ser uno de los puntos casi imposibles de modificar en una organización, dado que se refuerza a si misma (la cultura) por medio de los criterios dominantes que ésta instituye.

Es importante resaltar que cada cultura termina generando sus propios supuestos sobre los individuos, ya sea forma de aprender, de pensar, de comunicarse, de cómo puede modificar, influir y hasta motivar estas formas, lo que da por resultado teorías y prácticas diversas sobre control, sistemas, actitudes en el cambio y desarrollo de gestión.

Schein (1990) describe que, 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, ya sea causa de una crisis provocada desde el exterior, o en realidad por las fuerzas internas que estimulen el cambio. Dichas fuerzas que pueden desbloquear a una cultura dada será por las 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, debido a que algunas empresas descubren que durante un largo período de tiempo, segmentos significativos de su cultura se vuelven disfuncionales en un medio competitivo dinámico.

Según Sofer (1961):

Si una organización posee una larga y rica 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. (p. 434)

Estas presunciones funcionan como una barrera o filtro que impiden a los directivos clave entender las estrategias alternativas para la supervivencia y el cambio a lo nuevo. Una posibilidad cierta es incorporar asesores externos e identificar las alternativas claras. Sin embargo, es probable que algunas alternativas no sean entendidas si no se ajustan a la cultura tradicional, 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.

Si el objetivo es lograr la correcta ejecución del proceso, se debe contar con una directiva capaz y abierta a los nuevos cambios, quien formará parte de la ejecución utilizando fuerzas coercitivas para hacer factible el cambio de la cultura organizacional.

2.3.2. Pasos para el cambio de las culturas y cómo cambiarlas

Para gestionar el cambio de cultura es necesario:

- Designar un encargado de forma que se añada peso al proceso de cambio.
- Denotar una amenaza exterior real, para resaltar la necesidad de cambio.
- Celebrar rituales de transición respecto a los puntos claves a cambiar, para permitir hacer duelo por los tiempos felices del pasado e inducir a la gente en la admiración de lo nuevo.
- Brindar capacitación de transición en los nuevos cánones y valores de formas que se implementarán.
- Distribuir estratégicamente los nuevos símbolos físicos de la empresa resultante, ya sea en encabezamientos de cartas, firmas de mails, boletines externos e internos de la empresa, etc.

- Salvaguardar al capital humano durante el proceso de transición, brindando soporte ante las consultas, dudas, ansiedades y demás sentimientos que estos vivencien en este período.

Como denotan Sorensen y Garmendia (2002) con frecuencia se ha identificado una cultura fuerte con los resultados exitosos de una organización, sin embargo, alguna investigaciones ponen de manifiesto que organizaciones con una débil identificación cultural, son también más flexibles y por lo tanto, adaptables a las necesidades cambiantes de la propia organización y, por extensión, a la variabilidad del entorno.

En caso de que el cambio de cultura no fuese satisfactorio o no cumpla con las expectativas puestas y siga prevaleciendo un tipo de cultura débil, podemos resumir en estos puntos los motivos de que el proceso no haya sido exitoso:

- Falla comunicacional sobre los nuevos valores o bien de cómo alcanzar el éxito con las nuevas formas.
- Existencia de muchos credos o no lograr unificación de criterios respecto de las prioridades e importancia.
- Áreas clave de la empresa tienen diferentes creencias o criterios opuestos.
- Los designados encargados de los cambios culturales son destructivos por naturaleza más que constructivos.
- Los usos y costumbres diarios son contradictorios.

2.3.3. Cambios estructurales y de 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 refinamiento de lo existente hasta un cambio radical. (p. 238)

Por el afán de conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, los cambios organizacionales que conlleven una reducción de costos, siempre son bienvenidos pero se debe tener suma atención en que estos no reduzcan la capacidad competitiva de la empresa en el mercado. La baja de los costos se da desde la construcción de mejores mecanismos para la buena comunicación y coordinación de áreas, así como también aumentando la velocidad de la toma de decisiones. Los siguientes factores organizativos nos garantizan el desarrollo de esto: reducción del tamaño del equipo asesor, acercamiento entre las líneas de comunicación y autoridad, centralización de decisiones estratégicas y descentralización de las operativas, modificación de los sistemas de incentivos laborales de forma tal que se los asocie a la productividad lograda, dotación de fluidez y flexibilidad y por último, el sistema informativo de gestión. La suma de todos estos hace que la empresa post fusión sea menos burocrática ya que la estructura resultante es más plana, lo que trae menos informes y una mayor concentración de responsabilidad operativa. Se torna necesario el desarrollo de sistemas que motiven a los empleados para el logro de metas determinadas por la gerencia.

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.

Son inevitables las diferencias en los sistemas y procesos de gestión utilizados por ambas empresas debido a las diferencias estructurales de estas. Podrán soportar mayores diferencias estructurales, cuanta mayor autonomía tengan.

Más difícil de identificar y mucho más reconocibles son las diferencias que surgen en los sistemas de control de gestión y de toma de decisiones. En este último, el grado de diferenciación puede denotarse en el volumen de participación y delegación de tareas, promulgada por la alta directiva de la organización.

La toma de decisiones puede estar influenciada por 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, lo cual puede generar sentimientos de frustración para un director/gerente acostumbrado a desempeñar un rol de jefe, el ser marginado a la hora de tomar decisiones.

2.3.4. El factor humano

Estudios como el de Pritchett (1985) ponen en evidencia el impacto que las fusiones y adquisiciones genera sobre los empleados de las empresas intervinientes. Esta operatoria requiere cambios importantes para las organizaciones y esto genera situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio (Buono y Bowditch, 1989; Larsson y Filnkenstein, 1999). Diferentes trabajos han analizado las implicaciones de las adquisiciones sobre los empleados, tanto sobre la rotación directiva (Lee y Mowday, 1987; Walsh, 1988, 1989; Hambrick y Cannella, 1993; Krug y Hegarty, 1997) como sobre el empleo en general (Kleinert y Koldt, 2002). Sin embargo, de acuerdo a los distintos tipos de integración, se alteran o varía el nivel de incertidumbre, vale decir que se producen modificaciones significativas ya sea en la configuración de la empresa resultante como en su funcionamiento, con el subsiguiente ajuste en los recursos humanos. No obstante, en situaciones de resguardo, los cambios son relativamente escasos debido a que afectan principalmente a la dirección y alta jerarquía, pero en su global el ajuste es poco significativo para el resto de los empleados. De acuerdo a lo descrito por Walsh (1988), las empresas objeto de procesos de fusión estadounidenses se prevé que pierdan aproximadamente dos tercios de sus ejecutivos dentro de los 5 años

posteriores a la adquisición, lo cual supone el doble de la tasa normal. Por otro lado, los abandonos son más numerosos cuando la empresa adquirente es una multinacional extranjera (Krug y Hegarty, 1997).

De esta manera surge un interrogante: ¿cuáles son los motivos que llevan a un número considerable de altos directivos de las empresas adquiridas a irse poco tiempo después de haber tenido lugar el proceso de fusión y adquisición?

Autores como Hambrick (1984), Mason y Cannella (1993), tratan de responder con su literatura esta pregunta. La mayor parte de los trabajos se han centrado en identificar las características propias del proceso de fusión así como de la empresa, de la industria y del equipo de altos directivos, que están asociados con altos niveles de abandonos por parte del equipo directivo después de que la adquisición tuviera lugar. Ahora bien, se ha prestado una atención menor al papel desempeñado por las características de propensión al mismo en función de los rasgos característicos y a los valores del propio individuo a la hora de incentivar la permanencia o el abandono de la firma. Las predisposiciones personales a menudo promueven diferentes comportamientos en el sentido que llevan consigo diferentes interpretaciones de los problemas, opciones y resultados objeto de estudio. Así pues, las percepciones de los ejecutivos son un factor determinante de su respuesta a un acontecimiento determinado. Así, podría lograrse una mejor comprensión de los abandonos de los gerentes de las firmas examinando directamente las percepciones que estos tienen de los procesos de fusión y adquisición. De acuerdo a Marks y Mirvis (1985):

Tres situaciones son importantes en el momento de crear estas percepciones: el propio anuncio de la fusión, las interacciones con los directivos de la compañía adquirente tras la adquisición y los cambios tras la misma que determinan los efectos a largo plazo de la integración. La idea que se tiene acerca de las reacciones individuales a un anuncio de un proceso de fusión proviene principalmente de evidencia sin contrastar y de numerosos casos de estudio. Estos nos proporcionan información de que tanto los procesos de fusión como los

de adquisición conducen a una variedad de resultados negativos imprevistos como son la incertidumbre, el stress y la insatisfacción en el puesto de trabajo. (p. 188)

Quedó reflejado en el primer estudio dedicado a medir empíricamente dichas percepciones, Schweiger y DeNisi (1991) que el anuncio de una fusión y/o adquisición conducía a una situación de mayor stress, incertidumbre, insatisfacción en el puesto de trabajo y propensión a la rotación entre los empleados. Buono y Bowditch (1989) señalaron que sería necesario que hubieran transcurrido al menos dos años desde el proceso de fusión para que la actividad y las repercusiones de la misma pudieran ser valoradas. Así, las percepciones de los ejecutivos están fuertemente influenciadas por los acontecimientos previos a la adquisición, los cuales envían señales acerca de la voluntad de la empresa adquirente de conservar a los altos ejecutivos de la compañía objetivo y generan impresiones acerca del papel futuro que desempeñarán éstos en la nueva organización creada tras el proceso de fusión (Schweiger y DeNisi, 1991). Los directivos de las compañías adquiridas son más propensos a abandonar voluntariamente la firma cuando ésta tiene problemas financieros, opera bajo bancarrota o bien, obtiene niveles de performance inferiores a los del mercado (Walsh y Ellwood, 1991; Walsh y Kosnik, 1993). Estas son condiciones que conducen a menudo a disputas competitivas o adquisiciones por parte de empresas externas. Los altos ejecutivos es más probable que causen baja en la firma tras un periodo de negociaciones hostiles o como resultado de diferencias culturales entre las empresas fusionadas.

Asimismo, las percepciones que tienen los ejecutivos del anuncio de la fusión, y los efectos a largo plazo tienen un efecto significativo a la hora de determinar si los ejecutivos se marchan de la empresa o si, por el contrario, no lo hacen. Además, los ejecutivos tienen percepciones menos favorables y, por consiguiente, es más probable que abandonen la empresa si la compañía de la cual forman parte es adquirida por una empresa extranjera. Esto es, la adquisición por parte de una compañía cuya sede principal está ubicada en un país diferente produce un efecto

negativo en la visión particular de los individuos sobre los resultados de la adquisición.

2.3.5. Fusión y cultura empresarial

Se puede definir una fusión de empresas como una operación por la cual dos o más empresas independientes entre sí, se unen y adquisición cuando una o más personas que están a cargo del control ya al menos de una empresa, adquieren, directa o indirectamente, el control de todas las partes o, al menos, se encarga de una de ellas. Es decir que en una fusión, se tiene como resultante una nueva entidad y en una adquisición, la compañía objeto o adquirida pierde su autonomía económica y legal.

Entonces como dice Vázquez (1992):

hablaremos de fusiones en sentido estricto cuando ambas empresas, compradora y objetivo, pierden su personalidad jurídica anterior y la empresa resultante de la fusión adopta una personalidad jurídica distinta; de absorciones si la empresa objetivo pierde su personalidad jurídica y pasa a formar parte del patrimonio de la empresa compradora y de adquisiciones o compras si la empresa objetivo no pierde su personalidad jurídica, pero pasa a ser controlada por la empresa que realiza la fusión. (p. 346)

De las empresas que participan en una fusión, una de ellas es la que ejerce la intención o intento de fusión y la otra es la empresa objetivo de la fusión. Las adquisiciones y fusiones han sido objeto de especial consideración en el campo de las finanzas y en el de la economía industrial. En el primero, se han realizado innumerables trabajos en los que se analiza la oportunidad de las fusiones en base a los valores de las acciones de las empresas implicadas en la operación, antes y después de que éstas hayan tenido lugar o teniendo en cuenta la evaluación de los resultados, etc. En el segundo, los efectos monopolistas de las fusiones y las medidas para evitarlos son aspectos a resaltar. También las adquisiciones y fusiones han sido objeto de estudio, si bien con menor frecuencia,

en el ámbito de la dirección estratégica, en el que son contempladas como opciones estratégicas.

A pesar de estas justificaciones, las fusiones y adquisiciones son estrategias arriesgadas con un elevado porcentaje de fracasos. La evidencia demuestra que estas operaciones muchas veces no logran crear valor en las empresas adquirentes y, además, tienen en ocasiones un impacto negativo sobre los empleados y directivos de las empresas adquiridas. Para el año 2002 Jansen obtiene que la tasa de fracaso de las adquisiciones oscila entre un 56% y un 78,5%. En este sentido, la mayoría de los estudios sobre fusiones y adquisiciones realizados en la década de los ochenta y los noventa desde diferentes perspectivas, han tratado de comprender los resultados obtenidos por las empresas tras este tipo de operaciones. Mientras que estudios más recientes buscan por aproximarse a la formulación de estas estrategias desde un enfoque de recursos. Desde esta perspectiva, las adquisiciones son una alternativa de renovación de la base de recursos de la firma o de reconfiguración de la estructura de recursos de una empresa, lo que provee de un carácter dinámico a las explicaciones más clásicas de las adquisiciones y permite entender que las mismas pueden convertirse en un mecanismo de ruptura de la inercia empresarial y de las rutinas que subyacen a los recursos. Pueden entenderse a las adquisiciones como una vía para adquirir algunos tipos de recursos y capacidades (Capron, 1999 y Ahuja y Katila, 2001) y pueden ser una alternativa para reconfigurar la estructura de recursos de una empresa (Capron et al., 2001).

En tanto cultura empresarial está representado por lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. Los usos y costumbres, la cotidianidad, las relaciones e interacciones diarias de empleados etc...

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, 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.

La cultura fuerza la estrategia, por consiguiente 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. 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.

Lo llamativo, en mucho de los casos, 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.

El modelo de Cameron y Quinn (1999), es el que presta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son:

- Cómo se concibe la empresa;
- Las personas y sus patrones de comportamiento;
- La gerencia y sus pautas de actuación;
- El estilo de dirección;
- Los valores compartidos
- El éxito empresarial.

Del resultado de este análisis multidimensional se desprende una de las mejores y más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura:

- a. Cultura Clan: La empresa se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de las responsabilidades encomendadas, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar. Es por todo ello que el éxito se

cimenta en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo junto a un compromiso trabajado en el día a día.

- b. Cultura Adhócratica: La empresa no podría entenderse sin un sentido proactivo hacia el entorno en el que se encuentra, donde el dinamismo, y la rapidez de reacción a los retos del entorno da cuerpo al carácter emprendedor de sus miembros. Inevitablemente y junto a estos factores, la capacidad para asumir riesgos es una cuestión inherente a sus particulares formas de actuación, cuya expresión más clara se manifiesta en la gerencia. El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva. Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confiere señas de identidad a la forma en que actúa la organización. La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.
- c. Cultura Jerárquica: Como su propio nombre sugiere, la cultura de empresa se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. El estilo directivo se caracteriza por una atenta orientación a la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto de trabajo y por la reducción de incertidumbres como base para el buen funcionamiento de la organización. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el respeto y acatamiento de

las normas que funcionalizan orgánicamente a la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la continuidad de sus miembros a través de la permanencia y estabilidad de los mismos, para lo que el control y seguimiento, siempre desde la perspectiva de la eficiencia, son elementos insobornables. Su éxito final, por tanto, gravita en torno a la eficiencia lo que conduce a una adecuada planificación de la producción, calidad de servicio y el control de costes como expresión de la fluidez perseguida.

- d. Cultura de Mercado: La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados. La propia cultura de la organización promueve y empuja a que los perfiles de sus miembros sean competitivos (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la agresividad de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces. A continuación se establecen las equivalencias entre el clima laboral derivado de cada una las tipologías culturales del Modelo de Cameron & Quinn.
- e. Cultura Clan: La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos / fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa. Existe un alto grado de emotividad en la gestión del clima laboral y la irracionalidad es capaz de dinamitar o fortalecer situaciones críticas entre los miembros de la comunidad laboral.
- f. Cultura Adhócratica: El buen o mal clima depende esencialmente de las oportunidades de negocio que existan o sean susceptibles de generarse en

el corto plazo. De las posibilidades de aportar mucho, poco o nada, puede derivarse un buen, mal o pésimo clima laboral.

- g. Cultura Jerárquica: El buen o mal clima depende en gran medida del cumplimiento o no de la normativa que regula la actividad de sus miembros. Cualquier elemento que genere incertidumbre sobre la actividad reglada y que pueda interferir en la tradicional estabilidad de la organización puede convertirse en elemento de franco deterioro de sus formas de actuar.
- h. Cultura de Mercado: El buen o mal clima guarda estrecha relación con el nivel de consecución de objetivos. Por otro lado, un elevado nivel en las expectativas creadas puede ser un importante generador de frustración colectiva. El clima es tan sensible hacia el logro individual que, a menudo, las ganancias de uno pueden contabilizarse como las pérdidas del compañero en el contexto de un juego de suma cero.

De los modelos teóricos en los que se recoge la premisa anterior, es el de Cameron y Quinn (1999), el que mejor recoge los elementos que configuran la orientación cultural de la empresa, facilitando su caracterización, así como la del clima que corresponde a cada modelo cultural (clan, adhocrática, mercado, jerárquica). La aportación de esta ponencia consiste en el diseño de un modelo para la caracterización conjunta de ambas dimensiones sobre la base del modelo original de Cameron y Quinn.

El resultado previsto de la aplicación de este modelo supondrá poner de manifiesto la estrecha relación que existe, desde nuestra perspectiva, entre dos dimensiones que, si bien desde la perspectiva teórica se han estudiado en paralelo, han sido poco trasladadas a la configuración de un modelo práctico de análisis conjunto.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Presentación de resultados

El trabajo de investigación está centrado en un paradigma cualitativo con una investigación descriptiva, puntualmente, el estudio de un caso particular a través de la recopilación de datos efectuada con la finalidad de resolver los interrogantes planteados acerca de los cambios de cultura en las fusiones empresariales. Cabe destacar que el paradigma cualitativo (entrevistas en profundidad, estudio de casos, entre otras) tiene como eje central explicar los fenómenos que se producen en un contexto global mediante la descripción de los hechos observados.

El caso de estudio en cuestión, trata sobre la fusión cultural producida entre las empresas Fiat y Chrysler en el área de Post-Venta en Argentina ocurrida en el año 2014. Las herramientas seleccionadas para dicho análisis fueron entrevistas, que según Denzin y Lincoln (2005) es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Dado que la técnica de recolección de datos está fuertemente influenciada por la impronta personal del investigador y por la devolución de los entrevistados, se decidió implementar el tipo de entrevista semi-estructurada para enriquecer los temas de interés para el estudio. Producto de la sinergia entre ésta y la técnica metodológica de triangulación, se logró la comparación de datos desde múltiples perspectivas.

Para la validación de datos e información, entrevistamos a Martín Lipreti, quien fuera gerente de Post-Venta Chrysler y a Claudio Salcedo, Gerente de Customer Care. A su vez, se entrevistó experto en gestión del cambio Mg. Alan Lerner, Gerente Senior de Management Consulting en KPMG. Finalmente, realizamos una encuesta a 25 empleados del área de Post-Venta de FCA para obtener datos estadísticos del proceso de fusión.

Tabla 3.1 – Cuadro de Relaciones de los entrevistados

Variables	Diagnóstico	Indicador	Instrumentos
Cultura Organizacional	Valores	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de los valores de cada empresa. 	Ítem c. (Ent. E.)
	Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje/Cantidad de superposición de los puestos. 	Ítem 10. (Enc.)
	Procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento y claridad de las funciones. 	Ítem 6. (Enc.)
Gestión del Cambio	Agente de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de influencia del agente de cambio. 	Ítem e. (Ent. G.) Ítem e. (Ent. E.) Ítem 5. (Enc.)
	Resistencia al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje/Grado de aceptación. 	Ítem g. (Ent. G.) Ítem f. (Ent. E.) Ítem 11. (Enc.)
	Herramientas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Grado de alcance de la comunicación. 	Ítem d. (Ent. G.) Ítem d. (Ent. E.) Ítem 3. (Enc.)
	Planificación y ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Diferencias entre la planificación ideal y la real. 	Ítem h. (Ent. G.) Ítem h. (Ent. E.)
Cambio cultural	Simbología actual	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de aceptación de la simbología de la nueva cultura. 	Ítem i. (Ent. G.) Ítem 8. (Enc.) Ítem k. (Ent. G.)
	Reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> Grado de variación de la estructura. 	Ítem g. (Ent. E.) Ítem 10. (Enc.)
	Convivencia de culturas	<ul style="list-style-type: none"> Conformidad de la nueva estructura. Nivel de adaptación a la nueva cultura. 	Ítem l. (Ent. G.) Ítem 12. (Enc.) Ítem j. (Ent. G.)

3.1.1. Introducción del caso

Fiat S.P.A. es un grupo industrial italiano fundado en 1899 por Giovanni Agnelli en conjunto con un grupo de inversores. En sus inicios, la compañía estuvo principalmente ligada a la producción de automóviles aunque con el paso del tiempo incrementó sus actividades en distintos negocios no relacionados a la industria automotriz.

En lo que respecta a la cultura de trabajo de Fiat en Argentina, cabe destacar que en el año 2011 fue posicionada como la cuarta mejor empresa para trabajar en dicho país, según el ranking elaborado por el instituto Great Place to work. Los empleados, a través de una encuesta de Clima Organizacional, destacaron las posibilidades de desarrollarse profesionalmente y el crecimiento dentro de la compañía, la identificación con la cultura organizacional y las actividades que

impulsan la integración de las familias en el lugar de trabajo. Sin embargo, a medida que fueron pasando los años, la empresa fue perdiendo esta cultura de trabajo debido a diversas razones, entre ellas, la caída de las exportaciones de autos a Brasil en el año 2014. Debido a esto, la compañía se vio obligada a realizar varias suspensiones de empleados y posteriormente, la desvinculación de los mismos por falta de producción y de divisas extranjeras para importar componentes de sus autos. Asimismo, Fiat se vio obligada a redefinir su dirección estratégica en el país y como consecuencia, esta decisión impactó en la forma de trabajar en el día a día

Por otro lado, se encuentra la empresa fusionada, *Chrysler Corporation*, la cual fue fundada por Walter P. Chrysler en el año 1925. A lo largo del siglo XX fue adquiriendo distintas marcas automotrices como Dodge y Jeep, entre las más destacadas. Sin embargo, a finales de los años setenta, la compañía necesitó de ayuda financiera por parte del Congreso de Estados Unidos debido a graves problemas financieros generados por la caída en sus ventas. Fue el primero de varios sucesos económicos desfavorables en los años siguientes que, posteriormente, derivarían en la venta al Grupo Fiat. En el año 2008, Estados Unidos sufrió una de las peores crisis de su historia en la cual Chrysler, una vez más, solicitó ayuda financiera al Congreso y comenzó la búsqueda de una alianza estratégica para evitar la bancarrota.

A partir del año 2011 Fiat se propuso el objetivo de poder lograr adquirir todo el paquete accionario de la firma Chrysler, logrando esto finalmente en Enero del año 2014 pasando a ser Fiat la única propietaria de Chrysler Group. El 29 de enero de 2014, Fiat propuso la agrupación de ambas compañías bajo el nombre de Fiat Chrysler Automobiles. Ambas empresas tuvieron que trabajar para integrar sus culturas creando una nueva identidad, Fiat Chrysler Automobiles "FCA". La buena predisposición al cambio en ambos lados fue clave para que eso se cumpla, ya que FCA define un nuevo capítulo para la historia de estas grandes organizaciones, con una gran historia en el sector automotor, pero con

características y fortalezas geográficas diferentes y complementarias. FCA permite afrontar el futuro con renovada motivación y energía.

3.1.2. Entrevistas

3.1.2.1 Resultados entrevista a experto – Mg. Alan Lerner

La entrevista realizada al experto en gestión del cambio tuvo como principal enfoque identificar aquellos factores clave de las distintas etapas que conforman un proceso de cambio organizacional. El entrevistado fue Alan Lerner, el cual se desempeña como Gerente Senior del área Management Consulting en KPMG y además, es Profesor Adjunto de UADE, entre otros.

En primera instancia, Alan define a la gestión del cambio como un proceso de transformación que una organización experimenta para pasar de un estado actual a un estado futuro tratando de aprovechar los beneficios que implica dicha transformación. Éstos pueden ser desde económicos, como reducción de costos, hasta incrementos de productividad o implementación de nuevos sistemas, como se encuentra descrito en el punto 2.1.1. y además, en el punto 2.2.1.

Hace una mención especial a tres factores claves que no hay que dejar de lado para asegurar el cambio organizacional propuesto, si bien en el punto 2.2.5 se encuentran detallados las diversas causas que pueden llegar a conducir al fracaso. El primer factor abarca identificar los actores principales del proyecto, tanto los sponsors como los líderes del cambio, los cuales deben ser definidos no solamente por sus conocimientos técnicos sino, también, que sean líderes o referentes para que el mensaje a transmitir sea más claro para cada uno de los equipos. Asimismo, destaca que puede ser tanto interno como externo aunque idealmente es necesario que sea más de una persona en proyectos ambiciosos. Su principal función, dentro de la gestión del cambio, es asegurar que el cambio se desarrolle eficientemente y que sea lo más sutil posible, como se encuentra detallado el punto 2.2.4.

El segundo factor trata sobre la comunicación del proyecto que, debe tener como principal característica ser efectiva. Para conseguir esto, Alan indica que es

necesario elaborar un plan que desarrolle un mix de comunicación entre lo verbal y lo no verbal y que además, tenga como finalidad identificar quiénes van a ser los responsables de la comunicación, definir los mensajes que se van a transmitir, seleccionar los medios para desplegar la comunicación y por último, especificar si se van a efectuar talleres de capacitación o comités de comunicación.

El tercer factor corresponde a dos variables que se presentan en todos los procesos de fusión, la posible integración de culturas y el manejo de la reestructuración. Con respecto a la primera, detallada en el punto 2.3.5 del marco teórico, afirma que no es posible determinar si es necesario integrar las culturas de cada organización o imponer una sobre la otra, debido a que hay matices que influyen al momento de fusionarse como el contexto histórico, el tipo de industria y las características de cada empresa. En su experiencia, subyacen componentes de ambas culturas porque no hay ninguna regla que lo defina, aunque durante el proceso es factible que una prevalezca más sobre la otra teniendo en cuenta el tipo de fusión. Por otro lado, como se encuentra analizado en el punto 2.3.3, Alan revela que, al momento de la reestructuración, hay que tener en claro cuáles son los roles o puestos que se van a eliminar por duplicidad o solapamiento de tareas. Para ello, es crítico desarrollar un plan para gestionar descripciones detalladas del puesto y luego, definir estrategias para retener o desvincular empleados. A su vez, sostiene que es un proceso que se debe manejar con cintura y políticamente puesto que los miembros de la organización saben que posiblemente se produzcan desvinculaciones en este cambio.

Finalmente, llegado el caso de que el proceso de cambio organizacional se extendiera más de lo planificado, es importante tener en cuenta dos variables: presupuesto y tiempo. Al no contar con los recursos necesarios, continuar con el proyecto es difícil y se debe frenar el proyecto para analizar el siguiente paso. La duración del proyecto está directamente relacionada con los dispuestos que estén a esperar la dirección general, es decir, con la inmediatez que se exijan los resultados.

3.1.2.2 Resultados entrevista a gerente de Chrysler

La primera entrevista fue realizada al Gerente Comercial de Post-Venta para la Región LATAM, Martín Lipreti de 37 años. Martín posee estudios universitarios con una Licenciatura en Administración de Empresas como así también Nivel intermedio de Inglés. Actualmente, posee una antigüedad de 4 años y medio dentro de la empresa y sus responsabilidades se concentran en el desarrollo comercial del negocio de la Post-Venta, llevada adelante bajo la marca (Mopar). Su equipo de trabajo está compuesto por 4 zonales y 1 analista.

En su relato, Martín nos comentó que al momento de su ingreso (2013) no se le informó que la empresa se encontraba en un proceso de fusión. Como así tampoco los motivos por el cual se estaba llevando adelante dicho proceso. No obstante, nos informó que ya a mediados del año 2014 el ex director comercial de Chrysler les manifestó que la empresa estaba avanzada en un proceso de integración con el grupo Fiat y que iba a realizar todo lo posible por mantener el ambiente de trabajo, cultura, puestos, etc., como se venía llevando a cabo en ese momento. Lamentablemente, más allá de los comentarios y esfuerzo de su Director, los empleados del equipo de Chrysler se sintieron con temores que provocaron que el ánimo y el clima laboral decayera dado a una posible duplicidad los puestos de trabajo y tareas. Gran parte de esto se debe a que no se siguió un plan de gestión del cambio como se indica en el punto 2.2.

En cuanto al proceso de comunicación, Martín nos decía que se sintió en una etapa de privilegio ya que, a diferencia de la mayoría de los empleados, él tuvo la posibilidad de recibir información de primeras fuentes dándole la posibilidad de adelantarse y tomar el proceso que estaba pasando la empresa como una oportunidad. De todas maneras, nos enfatizó que no hubo ningún proceso o lineamiento de comunicación como así tampoco un líder de procesos de cambio en donde los empleados podían apoyarse y expresar sus dudas e incertidumbres. En el punto 2.2.4. del marco teórico “Participación del líder del cambio” se resalta el rol de esta persona en el proceso.

La resistencia al cambio por parte de los empleados, Chrysler fue claramente natural fomentado especialmente por la falta de información con la que contaban los empleados. Este punto analizado en la entrevista se encuentra muy relacionado con el choque cultural en la integración. Martín nos destacó que las culturas de Chrysler y FIAT son totalmente opuestas dado que la cultura de trabajo de las empresas Ítalo-Brasileras son opuestas a las empresas americanas. En la resistencia al cambio 2.2.3 se resalta la importancia de la relación natural de las personas al momento de enfrentar un cambio.

En una de sus frases Martín decía “creo que cualquiera de las formas o de las decisiones que se hubieran tomado para este proceso pudieron haber sido criticadas”. Por lo que entendemos que cuando se evalúa estos procesos de tales magnitudes se debe llevar a adelante un plan estratégico de paso a seguir con todas sus posibles trabas. Este es un punto crucial que se resalta en el marco teórico 2.2.1. El choque de culturas claramente es una de ellas en donde Recursos Humanos tendría que haber evaluado un plan de contención hacia los empleados. Hoy en día se puede ver que la brecha entre Chrysler y Fiat aún persiste dado a que este último posee un sentido de pertenencia que data de muchos años y que, en definitiva, siente que es parte de la empresa y no un eslabón más de una corporación. Como contra partida el empleado de Chrysler es mucho más frío, más precavido y latente al cambio. En el marco teórico 2.3.1 se resalta la cultura organizacional y cambio como un punto clave en la gestión del cambio en el proceso de fusión.

Siguiendo con la cultura, Martín resaltó que fue muy claro que la empresa más grande (Fiat) se impuso sobre la más pequeña (Chrysler) dado a que la primera contó con un volumen y además, una planta de producción muy superior a la segunda. Esto pude verse resumido en una de sus frases “vean esto como cabezas de ganado: FIAT son 3000 empleados y Chrysler 40”. Este punto se ve reforzado en el marco teórico 2.3.5 sobre fusión y cultura empresarial.

Como cierre de la entrevista se consultó sobre la estructura, toma de decisiones y procesos, en donde Martín se explayó diciendo que hoy en día, la empresa está

radicada en Brasil y las decisiones son tomadas por ellos. Lo más alto de la estructura piramidal se encuentra en San Pablo; la planta más grande está en Belo Horizonte y la más nueva y moderna del mundo a nivel tecnológico está en Pernambuco.

No obstante resalta que él claramente no está de acuerdo con las formas o decisiones que se tomaron y se siguen tomando, aunque que al mismo tiempo trata de entender y de buscar desde su posición la mejor forma de seguir adelante, dado que el puesto y los desafíos de su puesto es algo que a pesar de todo lo mantiene motivado. En el punto 2.2.5 se destacan los distintos puntos o causas del fracaso del cambio organizacional.

3.1.2.3 Resultados entrevista a gerente de Fiat

La segunda entrevista fue realizada al Gerente de Customer Care Argentina Fiat, Claudio Salcedo de 43 años. Claudio es Licenciado en Administración de empresas (ESEM) y realizó una Diplomatura en gestión gerencial (UCA). Con respecto a idiomas, tiene manejo del Italiano y Portugués. Actualmente posee una antigüedad de 21 años dentro de la empresa.

Dicho Gerente nos contó su historia dentro de la empresa, formó parte del grupo que fundó la nueva Fiat Auto Argentina post Sevel. A su ingreso como joven profesional (1996), la empresa era naciente y no estaba bajo un proceso de fusión. Nos comentó que recién las primeras charlas de fusión con Chrysler fueron en el año 2009.

Salcedo nos dijo respecto del proceso de comunicación, que “se nos comunicó una vez realizados los convenios y acuerdos entre empresas”. Obviamente Claudio al ya ser parte de la empresa, formó parte del proceso de fusión. No hubo una formalidad en cuanto al proceso de comunicación a nivel operativo, ya que se manejaba a nivel de directorio.

En cuanto al clima laboral al momento de la fusión, hubo un momento de indefinición y esto generó rumores pero no temor dado que Fiat tenía mayor cantidad de empleados y esta empresa era la adquisidora. Los gerentes de Fiat seguían la línea de ir a tomar Chrysler y mudarlos de edificio, es decir, que no era ni oportunidad ni amenaza, solo cumplieron con lo pedido. No hubo un líder de cambio o de consulta, dicho rol se detalla en el marco teórico 2.2.4, solo el simple mensaje por parte de Fiat que bajaba de la dirección general, “tomar” a Chrysler. Lo que denotó claramente, según su parecer, la resistencia al cambio por parte de empleados ya que se sentían conquistados por Fiat. Esta reacción natural se detalla en el Marco teórico 2.2.3.

Sobre la planificación de la fusión punto que se ve en el capítulo 2.2 del marco teórico, Claudio nos comentó que, en su opinión, el proceso fue muy malo debido al desgaste que se generó a nivel personal producto de las indefiniciones, que a su vez, trajo un malestar general. Según su experiencia, los aspectos que hubiera modificado serían la no toma de decisión oportuna, incorporando la cultura de la empresa adquirida y no generando otra unidad de negocio aparte. Otro aspecto es la indefinición, ya que se tardó casi seis años en unificar ambas marcas en el sector de Post-venta. Y por último, la estrategia de comunicación con una simple circular o capacitación para evitar incertidumbre.

Su visión acerca de la cultura de la empresa Fiat Auto, es de una empresa pujante con una de las plantas más tecnológicas de Sudamérica (en Córdoba), en un inicio con unos 3.700 empleados, la que cierra y pasa a ser una empresa comercial importadora en el año 2002 con solo 250 empleados convirtiéndose en una empresa pequeña muy familiar donde todos se conocían, dado que compartían jornadas laborales extensas como moneda corriente. Los caracterizaba, por ese entonces, la pasión y la identificación con la marca. Por los factores emocionales, a pesar de tener sueldos por debajo de la media, elegían la empresa. Sentían orgullo de ser parte del grupo que mantenía la marca en el país, el reconocimiento entre pares, la caballerosidad en el trato. Al momento de la fusión él percibe dos tipos de culturas, la cultura italiana que era sin procesos definidos, mucha pasión,

demasiada especulación e “ir para el frente” haciendo fuerza y por el otro lado, una cultura americana donde todo es más estructurado con niveles y procesos muy definidos, sin tiempo para la especulación pero, a la vez, esa metodología viene acompañada de la meritocracia, característica clásica en este tipo de culturas como podemos ver detalladamente en Capítulo 2.3.1.

Denota en su descripción que como resultado se dio la mezcla de la administración pobre de la empresa italiana con la rigidez de la administración americana y en su parecer es uno de los peores escenarios ya que trajo aparejado en los empleados, pérdida de beneficios, falta de reconocimiento, inequidad, injusticia y esto lo nota en todos los niveles de la organización, este punto se encuentra detallado en el marco teórico 2.3.5.

Hacia el final de la entrevista, Claudio detalla que recién en Diciembre de 2015 se presentó la estructura nueva que se había iniciado en 2009. Esta es la parte más clara y con mucho esfuerzo pudieron implementarla, se establecieron cuatro regiones en el mundo bien marcadas: Nafta, Emea, Apac y Latam. Cada una tiene su propia dirección general, con estructuras matriciales. Produciendo una lógica superposición de tareas, puestos iguales para cada marca, debido a no haberse seguido un plan de procesos como se cita en el Capítulo 2 (2.2), por ende se recategorizó y en más de un caso quedó desproporcionado, por lo que sucedieron casos de retiros voluntarios forzados por los empleados por no estar cómodos o conformes con su nueva función.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Cuadro Comparativo

Para lograr el análisis de los datos recolectados en las entrevistas realizadas a los gerentes de Chrysler y Fiat así también como al experto en gestión del cambio, se utilizó en primera instancia la técnica del cuadro comparativo. En dicho cuadro, se incluyeron los principales variables relacionadas al proceso de fusión de ambas empresas.

Tabla 4.1. – Cuadro Comparativo con entrevistas a Gerentes y Experto

Parámetros	Gerente Chrysler Martín Lipreti	Gerente Fiat Claudio Salcedo	Experto Gestión del Cambio Alan Lerner
Planificación de la fusión	No hubo planificación	Hubo una mala planificación Se generó malestar por indefiniciones	Identificación los actores claves del proyecto Definición de un plan de comunicación robusto y conocido Elaboración de un plan para la integración de culturas Gestión de desvinculaciones
Proceso de Fusión	No fue informado durante las etapas Proceso de corta duración, recién en 2014 se concretó.	Proceso de extensa duración, desde el 2009 al 2014. Informado en comité gerencial, no estaba abierto al núcleo operativo	Debe ser claro la comunicación de las etapas en las que se encuentra Procurar que el cambio sea lo más ligero posible
Clima de Trabajo	Estado anímico bajo	Estado anímico bueno Se generaron rumores debido a la indefinición Clima de desafío por la fusión	Clima de incertidumbre
Proceso de Comunicación	Se informaba a medida que sucedían los cambios	Se informó una vez realizados los acuerdos	Tiene que haber un plan de comunicación Desarrollo de mix entre lo verbal y lo no verbal
Líder de cambio	No hubo asignación Responsable de área asumió el rol	No hubo asignación Mensaje directo desde la dirección general	Debe haber uno o más líderes por área Deben tener conocimientos técnicos y ser respetados por sus equipos
Resistencia al Cambio	Elevada resistencia al cambio	Únicamente por el lado de Chrysler	Es natural en los procesos de fusión
Comparación de Culturas	Cultura americana Horarios flexibles Satisfacción con los beneficios Remuneración acorde	Sentido de pertenencia por la marca Sin procesos definidos Elevada especulación Remuneración por debajo de la media	-
Integración o Imposición	Imposición de cultura FIAT sobre Chrysler	Imposición de cultura FIAT sobre Chrysler	Prevalecen componentes de cada cultura Imposición de la empresa que adquiere a la otra
Reestructuración jerárquica	La dirección se concentró en Brasil No se mantuvo cada empresa como unidad de negocio independientes	Definición de 4 regiones: LATAM, EMEA, NAFTA y APACK Cada región con dirección general propia	Elaboración de un plan para gestionar y desarrollar la estructura
Superposición de puestos	Elevada superposición de puestos Generación de oportunidades	Considerable cantidad de duplicidad de puestos Retiros voluntarios (Chrysler) por disconformidad Mal manejo de situaciones	Identificación de las tareas de cada puesto de trabajo Selección de perfiles para cada puesto Definición de estrategias para desvincular o retener empleados

4.2 Análisis de Osgood

Una vez realizado el cuadro de relaciones donde se compararon los distintos indicadores culturales, respuestas y experiencias de cada uno de los entrevistados, realizaremos el análisis de Osgood. Como bien explica Osgood (1976):

La diferencia semántica significa la estabilización sucesiva de un objeto hasta un punto en el espacio multidimensional semántico, a través del puntaje de un número de alternativas semánticas dadas presentadas en forma de escalas. Una diferencia de significado entre dos objetos es simplemente una función de las diferencias de su ubicación en el mismo espacio, es decir, una función de la distancia multidimensional entre dos puntos.

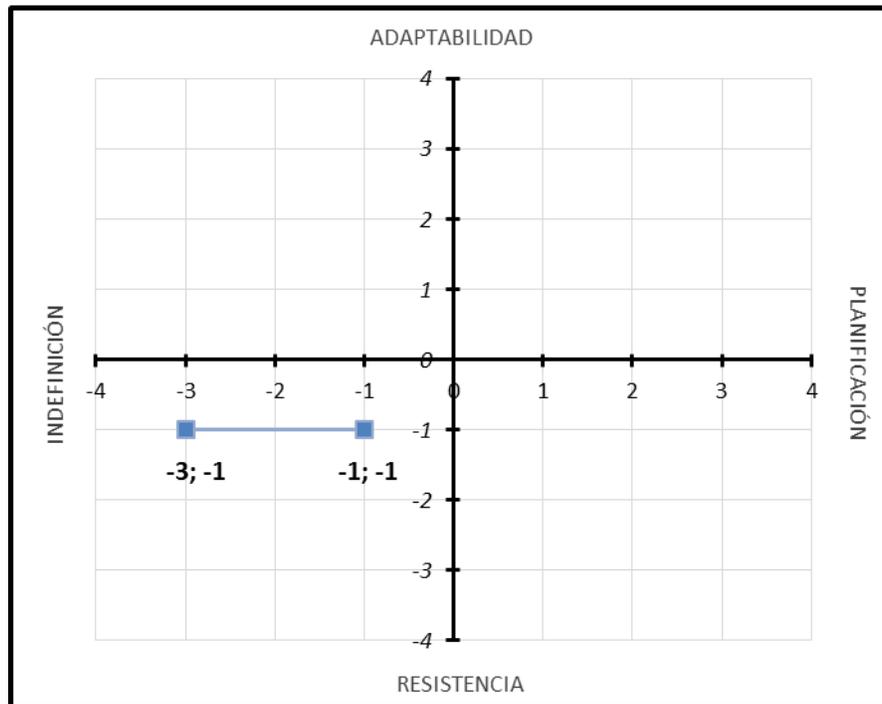
En nuestro caso, se identificaron cuatro variables de gran importancia que se representarán en dos gráficos, teniendo en cuenta que los valores cuantitativos fueron colocados siempre con referencia al experto en gestión del cambio; con el fin ser lo más objetivo posible:

- Planificación – Indefinición: Este indicador es medido desde el lugar de los entrevistados para entender en qué medida ellos percibieron el proceso de fusión de las empresas. Los valores cuantitativos se ubicaron en valores elevados positivos en caso de haber sido bien planificado y bajos o negativos en el caso opuesto.
- Adaptabilidad – Resistencia: En este caso tomamos los valores elevados en la situación que haya habido una buena adaptabilidad al cambio caso contrario bajo puntaje o negativo.

Tabla 4.2.1 – Osgood: Planificación/Indefinición vs Adaptabilidad/Resistencia

Parámetros	Chrysler	Fiat	Parámetros
	<i>Martín Lipreti</i>	<i>Claudio Salcedo</i>	
Planificación	-3	-1	Indefinición
Adaptabilidad	-1	-1	Resistencia

Gráfico 4.2.1 – Osgood: Planificación/Indefinición vs Adaptabilidad/Resistencia



Como resultado de la relación entre estas dos variables, el Osgood arroja una curva en el eje negativo deduciendo que fue mayor la indefinición, lo que generó una mayor resistencia al cambio por el lado de Chrysler. Por el lado de Fiat, el gráfico indica que no hubo una marcada resistencia aunque sí una evidente falta de planificación.

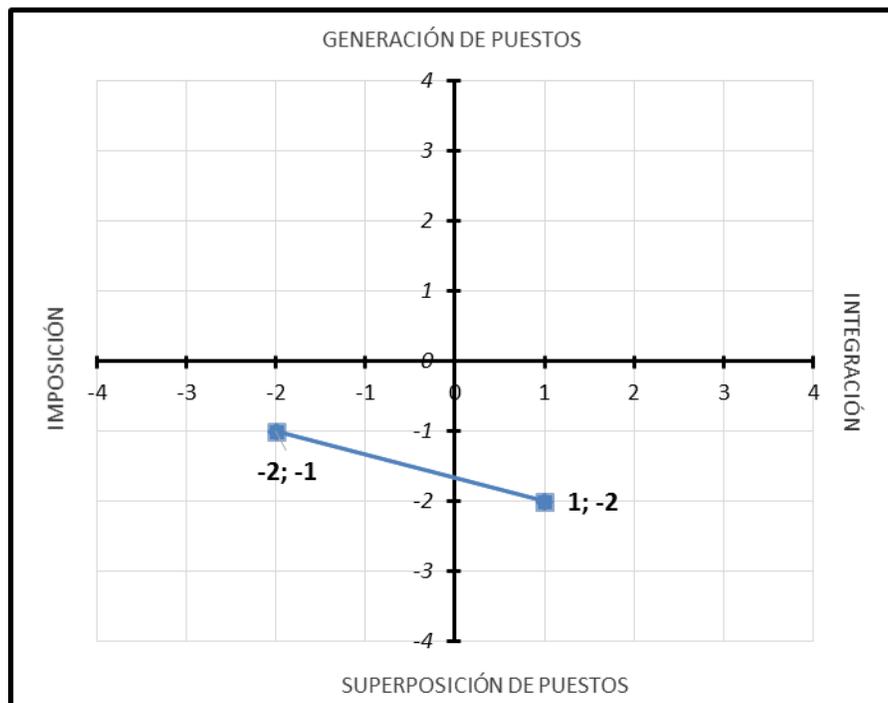
Con respecto al segundo gráfico, los variables que vamos a analizar son:

- Integración – Imposición: Dicha variable toma con una alta calificación en los casos en que la cultura de ambas empresas hayan sido una integración y por otro lado, se asigna baja calificación cuando se haya tratado de una imposición por parte de una de las dos culturas.
- Generación de nuevos puestos – Superposición de puestos: En la última variable a comparar, se consideró con puntaje alto la posibilidad de haber generados nuevos puestos y como contra partida, puntajes bajos llegado el caso de haber tenido superposición de los mismos.

Tabla 4.2.2. - Osgood: Integración/Imposición vs Generación de nuevos puestos /superposición

Parámetros	Chrysler	Fiat	Parámetros
	<i>Martín Lipreti</i>	<i>Claudio Salcedo</i>	
Integración	-2	1	Imposición
Generación de puestos	-1	-2	Superposición de puestos

Gráfico 4.2.2 – Osgood: Integración/Imposición vs Generación de nuevos puestos /superposición



En el segundo análisis de Osgood, podemos observar una tendencia negativa en relación a la superposición de puestos aunque con una imparcialidad en torno a una preferencia de integración versus imposición. Esto se debe a que las dos personas entrevistadas formaban parte de distintas empresas donde la adquisidora Fiat se impuso sobre la adquirida Chrysler.

4.3 Análisis encuesta cerrada a empleados de FCA

Con el fin de profundizar el análisis de Osgood descrito en el punto anterior se decidió realizar una encuesta anónima a todo el personal del área de posta venta (25 personas). Al analizar la totalidad de la población por ser un volumen bajo, no hizo falta tomar una muestra.

La encuesta consistió en trece preguntas específicas sobre el proceso de fusión de ambas empresas con respuesta cerrada de opción múltiple. Dentro del cuestionario realizado, se destacan las siguientes cinco preguntas:

- Pregunta 1 - ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?
- Pregunta 2 - ¿A qué marca pertenecía?
- Pregunta 3 - ¿Cómo fue el nivel de influencia del agente de cambio durante la fusión?
- Pregunta 4 - ¿Cómo considera que fue el proceso de integración cultural durante la fusión?
- Pregunta 5 - ¿A su consideración cómo manejo la empresa la duplicación de puestos y solapamiento de tareas?

Los resultados que arrojó la encuesta fueron los siguientes:

Gráfico 4.3.1 – Pregunta 1

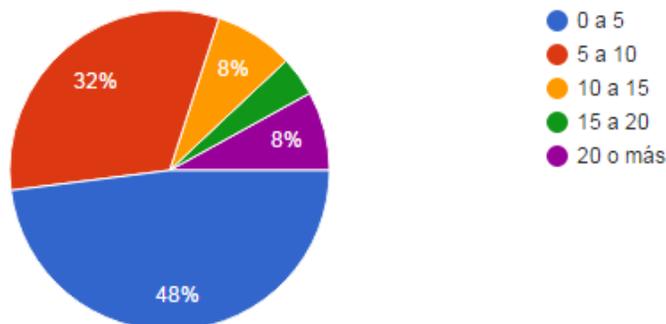


Gráfico 4.3.2 – Pregunta 2

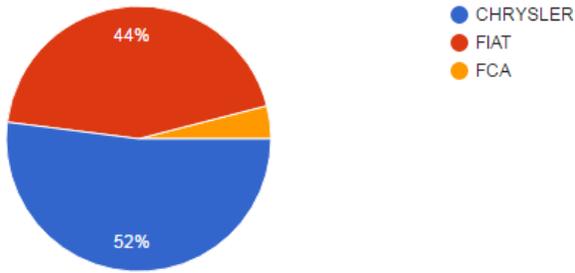


Gráfico 4.3.3 – Pregunta 3

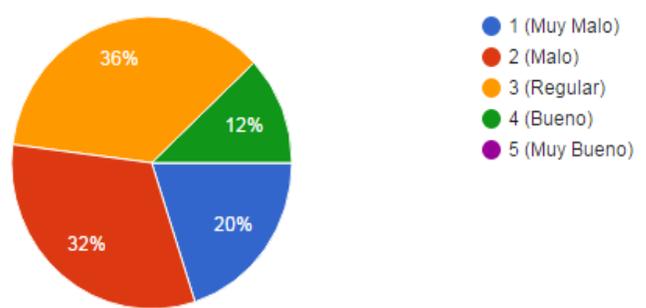


Gráfico 4.3.4 – Pregunta 4

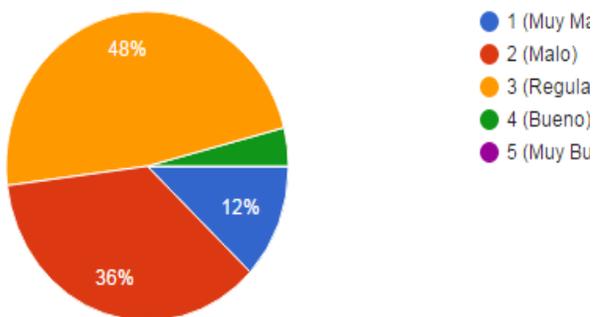
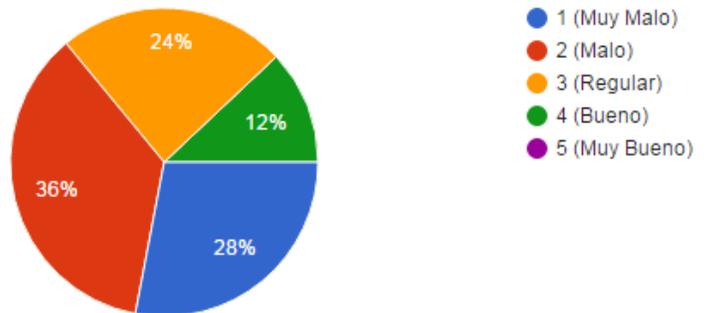


Gráfico 4.3.5 – Pregunta 5



La implementación de la encuesta cerrada sirvió como complemento al análisis de Osgood debido a que permitió obtener una muestra con respuestas cerradas respecto al proceso de fusión en el área de Post Venta. Dicha muestra se compone de 25 personas de las cuales aproximadamente el 50% corresponde a empleados “nuevos”, es decir, entre 0 y 5 años. Asimismo, más de la mitad de los encuestados (52%) corresponde a la marca Chrysler.

En relación a las preguntas investigación, se observó que el 52% calificó negativamente al agente de cambio visible y representativo para llevar adelante el proceso de gestión del cambio. Como consecuencia, el resultado del proceso de integración cultural fue calificado como regular y negativo por la misma proporción. La última pregunta estuvo dirigida a cómo fue el manejo de la duplicidad de puestos luego de la fusión, obteniendo que 16 personas calificaron negativamente esta tarea.

5. CONCLUSIÓN

A modo de resumen en esta última parte del trabajo, tenemos como objetivo el poder responder los interrogantes surgidos al principio de la investigación, realizada para el caso de estudio.

La primer pregunta que surgió ni bien planteamos el caso de investigación, fue analizar la relevancia de las culturas para conseguir el éxito en una fusión de empresas. Gracias a nuestro trabajo, se puede concluir que la cultura es un factor determinante para la obtención del éxito en un proceso de fusión. Dicha conclusión, se basa en que la cultura es parte de toda la organización, es decir, determina la estructura, procesos, comunicación, manera de trabajar, usos y costumbres diarios, entre otros aspectos. Y obviamente la comunión entre las culturas diferentes de dos empresas o más, asegura el bienestar de los empleados, fundamental para el objetivo planteado. Profundizando en nuestro caso, no todos los factores culturales fueron tratados, de hecho las personas entrevistadas hicieron comentarios sobre el malestar que generó el tener una mala planificación o lo que es aún peor, no tener una planificación específicamente. Como consecuencia, se generó un desequilibrio impactando en gran medida en los resultados, puesto que si no se logra integrar correctamente las culturas de ambas empresas, difícilmente se logrará que todos vayan en la misma dirección y en la búsqueda de resultados óptimos. Claramente podemos fundamentar, por los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, que no hubo integración de las culturas, por el contrario, la cultura de Fiat -más informal, sin procesos definidos, sueldo bajo la media, de elevada especulación y sentido de pertenencia entre puntos más visibles- se impuso sobre la cultura americana de Chrysler -de horarios flexibles, remuneración acorde y satisfacción con los beneficios-.

En segundo término, este trabajo tuvo como interrogante evaluar cómo fue el proceso de gestión del cambio. Podemos afirmar que, desde un principio, la comunicación no fue correctamente realizada dado que no se informaban los cambios a los empleados de Chrysler, solamente a los que asistían a comités gerenciales, en cambio, que en Fiat una vez realizados los acuerdos y a nivel

directorio. Asimismo, tampoco se desarrolló un plan de comunicación que contemplara un mix entre verbal y no verbal, como nos comentó el experto en gestión del cambio que entrevistamos. En consecuencia, el proceso de comunicación se vio reflejado negativamente en las encuestas y claramente no fue bien recibido por los empleados producto de las indefiniciones e incertidumbre que se generaron, logrando un impacto en el estado anímico de los miembros de la organización. Fehacientemente no se informaron las etapas del proceso de fusión y por ende, quedaron denotadas dos sensaciones distintas para cada una de las empresas: Chrysler percibió un proceso de corta duración que comenzó a mediados de 2014 y Fiat un proceso extenso desde el 2009 hasta el 2014.

Ambos 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. Informalmente los responsables de cada área asumían ese rol, sin llegar a resultados que facilitaran la integración de culturas.

Finalmente, la última cuestión que nos abocamos a responder con nuestra labor, considerando los cambios estructurales, de procesos, valores y simbología, es cuan aceptado fue el cambio cultural. La reestructuración que se llevó a cabo no mantuvo a cada empresa como una unidad de negocio independiente de la otra, todo lo contrario, unificó los sistemas y procesos de la marca Fiat y se concentró en cuatro regiones, cada una de ésta con dirección general propia. En relación al choque cultural, al imponerse la cultura de Fiat por sobre la de Chrysler, la cultura empresarial resultante se caracteriza por tener una influencia mayor por parte de la empresa italiana, obteniendo como resultado una elevada resistencia al cambio por parte de los empleados de Chrysler, situación totalmente natural en un proceso de fusión según el detalle que nos brindó Alan Lerner. Esta resistencia fue mayor a la adaptación y planificación como nos arrojó el Osgood desarrollado en el anterior capítulo. Al tener aspectos muy dispares, entre ambas culturas, y producto de una cantidad considerable de superposición de puestos, que en varios casos fue un generador de oportunidades, en particular entre los empleados de

Chrysler, se provocó disconformidad por el mal manejo de distintas cuestiones personales y de desarrollo dentro de la organización decantando en retiros voluntarios masivos. Particularmente, lo descrito anteriormente se podría haber evitado haciendo una exhaustiva identificación de las tareas de cada puesto laboral, seleccionando perfiles de empleados para cada puesto y definiendo estrategias de retención y discontinuidad de los mismos.

La adquisición por parte de Fiat, con la falta de planificación, deficiente de comunicación con un proceso largo de fusión pero corto para la empresa adquirida, demuestra el malestar e insatisfacción general del plantel de empleados que no colabora en la satisfacción general para el logro de objetivos y éxito en un proceso como el que ambas empresas experimentaron.

IMPLICANCIA

Teniendo en cuenta los puntos desarrollados en el anterior apartado, consideramos que el proceso de fusión investigado, pudo haber tenido un resultado superior abordando cuestiones que no se tuvieron en cuenta o bien fueron deficientes. A saber, el plan de comunicación debió ser más claro, bajando la información a todos los niveles de la organización para evitar rispideces y provocando empatía en los empleados. La elección de una figura como líder de cambio, en relación a lo analizado anteriormente, da como resultante una identificación de una persona con el rol de ser fuente de consulta para los empleados y obteniendo como resultado, la disminución de la incertidumbre entre pares.

De acuerdo a la fuerte resistencia al cambio, por una de las partes, trabajar en la integración de culturas hubiese sido fundamental para el logro de objetivos planteados. Así como también pensamos que resulta clave tener una correcta planificación, haciendo hincapié en las actividades de gestión de cambio: la identificación de los actores claves del proyecto, gestión de estrategias para la desvinculación y/o retención de valores de las empresas que componen el

proceso que ambas experimentaron y, la elaboración de un plan para desarrollar y gestionar la nueva estructura resultante.

6. ANEXOS

6.1 Entrevista a experto – Mg. Alan Lerner (siglas: Ent. E.)

Perfil del entrevistado

Nombre: Alan Lerner

Estudios: Maestría (MSc) en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones, Universidad de San Andrés. Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de San Andrés.

Modelo de Entrevista

- 1) ¿Cómo define la gestión del cambio?
- 2) ¿Cuáles son los aspectos clave que considera llevar a cabo en el proceso de cambio organizacional durante una fusión?
- 3) ¿Cuán importante son los valores para una empresa? ¿Cuál es la mejor forma de inculcarlos a los nuevos empleados?
- 4) Según su experiencia, ¿cuáles son los mejores métodos o herramientas para implementar una comunicación efectiva?
- 5) ¿Cuán importante es el rol de un líder de cambio? ¿Es necesario designarlo por su influencia y habilidades? o ¿que sea elegido por los miembros de la organización?
- 6) La resistencia al cambio se encuentra presente en todo proceso de cambio organizacional, debido al choque de culturas, ¿éstas se deben integrar o que prevalezca una de las dos?
- 7) Teniendo en cuenta que es factible que, durante una fusión, se dé superposición de puestos y solapamiento de tareas. ¿Cómo cree que debe

determinarse la reestructuración? En otras palabras, ¿cómo determinar de desvinculación, en caso de ser necesarias?

- 8) Debido a que el proceso de cambio puede extenderse más de lo planificado, ¿qué recomienda hacer en estos casos?

Entrevista

La gestión del cambio es un proceso de transformación que una organización experimenta para pasar de un estado actual a un estado futuro tratando de aprovechar los beneficios que esa transformación implica. Éstos pueden derivar en resultados ligados a incrementos en la productividad, reducción de costos, centralización de operaciones y procesos, adquisición o escisión de compañías, como también así la implementación de sistemas o tecnología.

Una fusión es un proceso complejo en donde, básicamente, dos organizaciones comienzan a mezclar sus propias culturas, modos de ver, trabajar y concebir resultados. Por lo tanto, es fundamental, en primer término, identificar quiénes son los actores críticos en el proceso de la fusión, es decir, desde los sponsors principales del proyecto hasta el resto de la fuerza de trabajo afectada. En segundo término, identificar y entender los puntos de conflicto entre las culturas de las compañías ya que, de alguna manera, van a repercutir al momento de tomar la decisión de cuáles son los puestos que se van a mantener y cuáles son aquellos que se van a eliminar por reestructuración. Asimismo, teniendo en cuenta la complejidad de este proceso, la comunicación es crítica, principalmente de la dirección general al nivel operativo. Además, es importante tener o contar con cédulas de trabajo que gestionan la experiencia de todos los participantes y de actores del proceso de fusión. Su función es asegurar que el cambio se desarrolle de manera eficiente y que no sea tan disruptivo, desde el punto de vista de generar un sobresalto a las partes. Habida cuenta de que es un proceso, donde si bien se busca complementar capacidades, sabemos que puede llegar a haber un resultado que pueda derivar en desvinculaciones, reestructuraciones, entre otras cosas.

La importancia de los valores para una organización es relativa a los objetivos que se plantee, esto es lo que está detrás de su misión primordialmente y su visión. La realidad es que los valores como fundamental componente de una estrategia deben ser dinámicos, preservando un elemento que puede estar ligado al fundador o al dueño de la compañía pero, no por ello, siendo poco flexibles ante esta necesidad de cambio. Es muy típico que en un proceso de fusión los valores perduren o se modifiquen, más que nada, teniendo en cuenta porque estás incorporando a la plantilla y estás creando una nueva empresa. En otras palabras, la fusión entre la compañía A y la compañía B no resulta A prima o B prima, es C. Una nueva compañía que surge de la suma ponderada, no siempre algebraica, de dos partes puede tener que redefinir estos valores. Una manera interesante de trabajar sobre esta experiencia es trabajar mucho con la gente, hacer y desarrollar iniciativas tendientes a forjar o identificar nuevos valores, actualizar los vigentes con la nueva impronta que queremos ser, aprovechando el impacto que tiene la tecnología sobre la visión de esta impronta. La premisa fundamental es que todos los empleados de la compañía se sientan cómodos y de acuerdo con estos valores, que se sientan comprometidos de cara a cualquier tarea o actividad que puedan ejecutar en su puesto o rol actual o llegado el caso, o el que les sea designado en el futuro.

Hay varios componentes a tener en consideración pero particularmente entender que, una comunicación efectiva, es un proceso que reviste gran complejidad porque comunicarse no es fácil y muchas veces los dispositivos empleados son inadecuados. Primeramente, hay que definir un plan de comunicación robusto y conocido que identifique los actores claves del proceso como pueden ser los stakeholders, luego definir cuáles son los mensajes a comunicar en cualquier tipo de iniciativa o impronta, cuáles son los medios a utilizar, es decir, la comunicación va a ser verbal o una bajada de línea taxativa. Por otro lado, definir se va a armar talleres de capacitación o comités, el cual va a ser el encargado de centralizar la comunicación a partir de una impronta homogénea. En resumen, la comunicación tiene que ser efectiva y para lograr eso, hay que desarrollar un mix entre lo verbal

y lo no verbal que sea gestionado, principalmente, de manera centralizada por el área responsable, la cual puede ser un área de comunicación o no.

Un proceso de transformación requiere de un liderazgo, es muy difícil que una iniciativa de esta envergadura se autogestione. Ya sea de manera interna o externa, es crítico tener uno o más líderes. Tener un único líder, generalmente, no suele verse en procesos de transformación tan ambiciosos. Sin embargo, puede haber un líder central pero debe contar con puntos focales, es decir, referente por equipos para poder coordinar una correcta bajada de línea desde la dirección general hasta los puestos operativos. Está claro que si es una sola persona la responsable de comunicar, es mucho más alta la probabilidad de que todo el resto de empleados que reciban el mensaje puedan no comprenderlo correctamente porque limitas los medios o la forma de comunicar. Por eso, es fundamental que haya varios líderes o puntos focales por equipos y que éstos sean definidos, no solamente con el criterio de que sean personalidades que concentren conocimientos técnicos, sino que también sean líderes respetados por sus equipos y que sean referentes en la materia. Gracias a esto, va a ser mucho más ligero el proceso de transición y más claro el mensaje a comunicar si perciben al líder como un líder de opinión e influencia.

No existe una respuesta concreta a esa pregunta porque hay matices que te dan el contexto, el momento histórico, la industria y las características de cada compañía. No podríamos afirmar taxativamente de que solamente deba quedar una cultura o que deba prevalecer una sobre otra, en mi opinión profesional generalmente yacen componentes de cada una. Si es cierto que, en algún punto, pueda predominar una sobre la otra y no existe ninguna regla que indique que deba ser cincuenta por ciento de A o cincuenta por ciento de B, permita garantizar el cambio deseado. En un proceso de fusión hay elementos de las dos culturas que prevalecen y predominan, después el nivel de influencia de cada uno estará relacionado con el contexto histórico y con la necesidad de la nueva organización. En mi experiencia, siempre subyacen componentes de las dos culturas.

Por lo general, cuando se moviliza sobre la idea de reestructuración hay que tener en claro cuáles son los roles que se van a desvincular por duplicidad o por solapamiento de tareas. Esto implica que hay que tener bien en claro la descripción del puesto de trabajo y desarrollar un plan para generar y gestionar una estructura que te permita identificar a estas personas, definir una estrategia para poder retenerlas o desvincularlas. En caso de una desvinculación, seguramente tengas que instrumentar algún paquete de contingencia como puede ser un “severance package”, es decir, pagar un retiro voluntario a la persona donde la remuneración económica es mucho más importante comparándola con un despido. Esta acción es recomendable, más que nada, para evitar la problemática que se puede llegar a generar por sacar a la persona de su puesto por lo que hay que tener mucho cuidado con eso. Por estas razones, es crítico tener definido un plan, la descripción de los puestos adecuadamente realizada, tener una buena estrategia de reclutamiento para poder cubrir los puestos futuros que vas a necesitar o crear. Hay que trabajar muy fuerte en la evaluación detallada de qué personas van a ser desvinculadas porque vas a estar perdiendo perfiles que luego van a tener que ser reemplazados. Si corresponde a funciones que están duplicadas, se debe asegurar que la persona que sea elegida para continuar en el puesto sea la correcta por el perfil que tenga. Hay que manejar con mucho cuidado estas situaciones ya que un empleado va a tener que aprender del otro y seguramente, esa persona dé por entendido que pueda llegar a ser despedida. Se debe manejar el proceso con cintura y políticamente lo cual no es fácil habida cuenta lo que eso implica, además los empleados saben que en este tipo de transformación que puede haber desvinculaciones.

Depende de muchas variables. La primera tiene que ver con el presupuesto, por lo general todo proyecto termina con el presupuesto. Llegado el caso de que no contás con los recursos es difícil continuar por lo que se debe frenar y definir cuál va a ser el próximo paso. Para evitar este tipo de inconvenientes es necesario contar con una buena planificación, si bien es muy difícil dada la cultura y el contexto local y además, por la envergadura de los proyectos de fusión. El plan asegura una buena transición y que todos estos riesgos o variables las

contemplaste previamente lo que te permite utilizar las contingencias para poder mitigarlas, en caso de que sea necesario. De alguna u otra manera, frenar el proyecto puede ser muy costoso si los tiempos apremian y si la dirección general exige resultados y no está dispuesta a esperar. Una implementación de tipo “Big Bang” si no es bien controlada a tiempo puede llegar a tener consecuencias muy negativas obteniendo como resultado que los empleados se frustren, se desmotiven, elijan renunciar a la organización o hasta incluso, que el proyecto esté mal implementado.

Por otro lado, es relativo a las compañías también. Hay compañías que trabajan con estrategias basadas en implementaciones tipo “Big Bang”, las cuales no están interesadas en una transición ligera sino que se baja una línea y se tiene que cumplir sí o sí. Sin embargo, otras empresas prefieren trabajar con un plan más paulatino en donde el primer paso es trabajar con un equipo piloto, evaluar los resultados y poder implementarlo a gran escala, se trata de fortalecer todos los eslabones de una cadena. A veces es necesario tomarse un poco más de tiempo pero no siempre está de tu lado.

6.2 Entrevista a Gerente de Chrysler – Lic. Martín Lipreti (siglas: Ent. G.)

Perfil del entrevistado

- Nombre y edad: Martín Lipreti, 37 años.
- Título y estudios: Licenciatura en Administración de Empresas, USAL.
- ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?: 4 años y medio.
- ¿En qué área se desempeña y cuál es su puesto específico actual?

Me desempeño en el área de Post-Venta de Mopar. Soy responsable por el desarrollo comercial del negocio de post venta, dentro de la región LATAM, liderando un equipo de 4 representantes comerciales, y un recurso que lleva las estadísticas, reportes y facturación de toda la región. Además, garantizamos los procesos de calidad enfocados en la satisfacción del cliente.

Modelo de Entrevista

- 1) Al ingresar a la empresa, ¿usted sabía que la misma se encontraba en un proceso de fusión? En caso afirmativo, ¿en qué momento del proceso se encontraba la empresa cuando ingresó a la misma?
- 2) ¿Se le comunicaron los motivos de la fusión? ¿Y los de su incorporación?
- 3) ¿Cuál era el estado anímico de los empleados en ese momento? ¿Se consideraba una oportunidad o una amenaza? ¿Se identifica con la cultura de alguna de las empresas?
- 4) ¿Cómo fue el proceso de comunicación? ¿Se les informaba sobre las etapas y pasos a seguir?
- 5) ¿Se eligió un líder de cambio como persona de consulta, apoyo y soporte?
- 6) ¿Cuál era el clima de trabajo que se vivía en la empresa en ese momento? ¿Se vio perjudicado la performance individual y/o general de la empresa?
- 7) ¿Cree que existía resistencia al cambio por parte de sus nuevos compañeros? (nuevas tareas, software, Jefe, condiciones, cultura en general)
- 8) ¿Cuál es su opinión sobre la planificación de la fusión en cuanto a la integración de culturas? ¿Usted ya había vivido este proceso en otra empresa? En caso afirmativo, ¿hubiera cambiado algún aspecto para mejorar la experiencia?
- 9) ¿Cuán diferente ve a las culturas de ambas empresas? En su opinión, ¿usted visualiza que existe sentimiento de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa?
- 10) ¿Cree que hubo una integración o bien una imposición de una cultura sobre otra?
- 11) ¿Cómo quedó estructurada la empresa, toma de decisiones y los procesos?
- 12) ¿Usted percibió que los puestos de trabajo se vieron superpuestos? En caso afirmativo, ¿cómo se manejó, en su opinión, la resolución de dichos puestos y personas?; ¿hubo despidos y/o reubicación de puestos?

Entrevista

No, al momento del ingreso no me informaron que la compañía estaba en proceso de fusión, esto fue en el año 2013 cuando ingresé y operativamente la fusión no estaba planteada, si bien existía cierta relación con el equipo de FIAT, nuestro desarrollo del negocio del mercado argentino era totalmente independiente. Todos los procesos de calidad, objetivos comerciales, desarrollo del negocio de Post Venta de la red Chrysler era definida por nuestro equipo de manera independiente.

El proceso de fusión comenzó operativamente en Post Venta (Mopar) a mediados del 2014, en donde comenzamos a compartir reuniones de trabajo para entender cómo se llevaba adelante la post venta de cada una de las marcas. Es importante aclarar que si bien el negocio es uno, la post venta que implica vender repuestos y accesorios, alcanzar la satisfacción de los clientes, reparar los vehículos en la primer visita al taller y ser competitivos en el mercado, las marcas son tan dispares y los clientes tan distintos, que la forma por la cual se llegan a cumplir los objetivos son totalmente distintas.

Los motivos de mi incorporación no están ligados a la fusión. Me sume al equipo de Mopar, debido a un proceso que se dio por la salida de una persona de la estructura de post venta de Chrysler.

De todos modos, los motivos de fusión no fueron comunicados de forma única, el proceso y la información que tuvimos se dio de distintas maneras: las noticias en los medios especializados ya se conocía, y luego en algunas reuniones de trabajo y con nuestro ex director comercial, nos mantenía informados de los pasos que se iban dando a nivel región, hasta que impactaron en la estructura de Argentina.

Seguramente el estado anímico en general de todo el equipo de Chrysler no era el mejor, cualquier cambio de esta magnitud genera miedos y dudas en general y la mayor amenaza que se podía escuchar era sobre la duplicidad de puestos de trabajo, que pasaría cuando operativamente se lleve adelante. Por otro lado, creo que depende personalmente de cada uno afrontar estos procesos de la mejor manera posible, es decir, hay quienes tomaron esto como una oportunidad para sentirse “sin lugar” y plantear una negociación de salida con recursos humanos,

otros quienes sintieron que podrían generarse oportunidades y buscaron la mejor forma mostrar sus cualidades, habilidades y conocimientos y en base a eso, generar una oportunidad de crecimiento. Y quienes siguen estando en una situación de insatisfacción personal y que no afrontan el tema para tomar una decisión personal.

Siempre traté de mantener la calma y no subirme a ningún pensamiento general catastrófico, ni a una nube de grandes expectativas. Puedo decir que dentro del equipo de Mopar de Chrysler que optó por quedarse en FCA y afrontar el desafío, personalmente tuve oportunidades de crecimiento y si bien hay muchas cosas que no se hacen bien, también reconozco que me manejo con libertad y puedo tomar decisiones comerciales para la región.

En lo personal debo decir que tuve acceso y me compartieron bastante más información de lo que se dio a todo el personal. La comunicación no es algo que funcione bien en esta empresa y como siempre, el radio pasillo tiene mayor velocidad que la comunicación formal.

Nuestro ex director comercial de Chrysler, trataba dentro de lo posible, dar el mejor mensaje y transmitir tranquilidad a todo el equipo.

Creo que dentro del equipo Mopar FCA, existía un líder positivo y que trató dentro de su estadía en el equipo Mopar, llevar de la mejor manera el proceso de fusión. No fue fácil, la gente no siempre está bien predispuesta a estos cambios. Puedo garantizar desde mi experiencia, que esta persona siempre tuvo las puertas abiertas, con las herramientas a su alcance y con la mayor transparencia posible, trató de dar el mejor consejo a todos aquellos que buscaron alguna respuesta.

El clima claramente no fue bueno pero entiendo que la gente es parte responsable de esto. Muchos fueron detractores de ideas y de discutir todo lo que se opinaba y se decía. Muchos criticaron a quienes estaban del otro lado (Fiat) de la empresa, que también estaban pasando por lo mismo. Hoy, muchos de esos son los que siguen trabajando en la empresa y no buscaron soluciones o alternativas. Por mi posición anterior, siempre estuve mucho tiempo de viaje y no me vi afectado en

este sentido, traté de mantenerme al margen y de tomar mis propias decisiones. No puedo decir que la performance de la gente fue mala por el proceso o por algún motivo. Yo considero que cada uno es dueño de la forma y de la decisión que toma.

Seguramente la resistencia al cambio existe naturalmente. Y nuestra cultura y forma de ser está muy relacionada con esta posición. Sin dudas todos, de alguna manera, tenemos una postura de resistencia al cambio, algunos más, otros menos. Si me pongo a analizar uno por uno, hay ejemplos claros de resistencia al cambio como forma de vida, pero creo que el equipo que hoy está formando parte de mi equipo, pudo superar esta etapa. Si bien tenemos muchas dificultades para llevar el día a día debido a que los procesos, los sistemas, con quienes nos relacionamos y necesitamos trabajar en equipo no son óptimos, creo que el equipo si está predispuesto a llevar adelante el desafío que tenemos y que, si no tuvieran una personalidad que les permita adaptarse rápidamente a los cambios, seguramente hubieran tomado alguna decisión.

Las culturas de Chrysler y de Fiat son totalmente opuestas. La cultura de trabajo de las empresas ítalo/brasileras son cien por ciento opuestas a las empresas americanas.

Creo que cualquiera de las formas o de las decisiones que se hubieran tomado para este proceso pudo haber sido criticadas. Considero que la posibilidad de mantener los negocios de forma independiente hubiera sido lo más lógico, si hoy analizás otras marcas todas mantienen independencia, en lo comercial, en los sistemas, en los recursos humanos. Se pueden hacer integraciones de corporaciones a nivel resultados, en términos económicos, financieros.

No puedo responder la pregunta de manera íntegra ya que considero que hubiera sido un proceso que se podría haber evitado.

Hoy, en nuestro negocio de Latam, tenemos muchos problemas en la operación diaria, sistemas que funcionaban que fueron reemplazados por otros que no logran incorporar otras marcas y en consecuencia clientes, en nuestro caso

importadores, insatisfechos. Además, estos importadores que representan otras marcas automovilísticas, tienen un pensamiento muy simple, si la terminal no presenta un negocio atractivo y que funcione, corre el riesgo que se interese por otras marcas y en definitiva, perder presencia en los mercados.

El sentimiento de pertenencia está mucho más marcado en el personal que viene de la antigua Fiat. Uno percibe que el personal que hoy está en la empresa, data de muchos años y que en definitiva, si la gente trabaja tantos años en una organización es porque se siente parte de ella. En este sentido, creo que la cultura europea está mucho más arraigada, una relación más sentimental y de cariño por la marca. Por el lado de los empleados de Chrysler, creo que si bien todos teníamos una situación de mucha satisfacción en cuanto a los beneficios, como eran el home office, christmas week y la forma “americana” de trabajo, la mayoría decidió irse de FCA y buscar otros rumbos. De ahí que deduzco que el sentido de pertenencia por el lado Chrysler era mucho más frío y más calculador por parte del personal.

No, no creo que fuera impuesta de manera intencional o planificada. Naturalmente, Fiat tiene una estructura, un volumen, una planta de producción, muy superior a la estructura de Chrysler. Claramente pensar en que la cultura americana se iba a imponer a la cultura europea, hubiera sido casi una locura.

En una reunión recibí un comentario de un ex director que nos dijo: “vean esto como cabezas de ganado: Fiat son 3000 y Chrysler son 40”. Él que no quiso entender el mensaje o trató de imponerse, hoy no está en la empresa.

Hoy en día, el negocio está radicado en Brasil y las decisiones son tomadas por ellos. Toda la alta dirección de la región Latam, Argentina y Brasil establece su operación en San Pablo.

La planta más grande del grupo está en Belo Horizonte y la más nueva de todo el mundo a nivel tecnológico está en Pernambuco. Pensar que la definición del negocio puede estar en otro lado, sería casi cómico.

Claramente, puedo decir que no estoy de acuerdo por las formas o decisiones que se toman, pero también trato de entenderlas y de buscar dentro de esto mi lugar y mi aporte. Mi posición hoy en la empresa hace que tenga exposición tanto interna como con clientes, si no estuviera de acuerdo en términos generales, no podría afrontar el desafío. También entiendo que son grandes corporaciones y que uno es un eslabón más dentro de una larga cadena, la cual es muy extensa. Todas las corporaciones o multinacionales tienen sus cosas, lo importante creo que pasa por sentirse contento en el día a día, trato de mantener un buen clima de trabajo con mi equipo, peleo para que se sientan cómodos y darles dentro de mi experiencia los mejores consejos. Tengo en claro que uno es dueño de su propia vida y de sus decisiones. Si puedo colaborar para que mi equipo tome las mejores decisiones, me siento realizado.

Sí, claramente hubo duplicidad. En este sentido, creo que la persona que tuvo que llevar adelante la integración de los 2 equipos de post venta trató de cuidar a cada uno y de darles un lugar a todos. Las personas que hoy no están dentro de Mopar, es porque tomaron su propia decisión, y creo que fue lo correcto. No hubo despidos de gente por este tema y es más, FCA aceptó realizar acuerdos económicos con gente que aprovechó esta situación.

En resumen, la situación no fue ni es fácil, todavía hay cosas que deben mejorar y que la empresa no sé si está dispuesta en buscar estas alternativas. Hoy es una decisión personal continuar en FCA. Creo que todo en la vida debe tener un equilibrio, entre lo laboral y lo personal. Hoy FCA me pone desafíos de mucho esfuerzo, de mucho trabajo y también me permite a nivel personal nutrirme de experiencia, conocer culturas y formas de trabajo, y a nivel personal, poder darle a mi familia el tiempo y la oportunidad de estar con ellos.

6.3 Entrevista a Gerente de Fiat – Lic. Claudio Salcedo (siglas: Ent. G.)

Perfil del entrevistado

- Nombre y edad: Claudio Salcedo, 43 años.

- Título y estudios: Licenciatura en Administración de Empresas, ESEM. Diplomatura en Gestión Gerencial, UCA.
- ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?: 21 años.
- ¿En qué área se desempeña y cuál es su puesto específico actual?
Me desempeño en el área de Customer Care para los mercados de Argentina y Rest of Latam. Actualmente, soy el gerente del área.

Modelo de Entrevista – ídem gerente Chrysler

Entrevista

Hace 21 años que estoy en la empresa, desde el año 1996 de hecho Fiat Auto estaba “aterrizando” y soy una de las primeras matriculas de la empresa (la 101). Somos de los que fundamos la nueva Fiat Auto Argentina post Sevel (quien trabajaba bajo licencia de la marca). Ingrese con apenas 22 años de edad como joven profesional. Era una empresa naciente en ese momento y no estaba bajo un proceso de fusión. Las primeras charlas de fusión con Chrysler fueron en el año 2009.

Por el 2009 surge la posibilidad, post una gran crisis financiera de EEUU, y gracias a una decisión de Obama de que las empresas rescatadas por el gobierno en un breve lapso cree unidades de bajo consumo. Como este desarrollo no es muy factible hacerlo en tan poco tiempo y más en EEUU que históricamente cuenta con motores potentes y de alto consumo, nos da la posibilidad de con el motor que equipa al Fiat 500 (1.4 Multiair), mediante un acuerdo compramos el 31% del paquete accionario de Chrysler. En el 2011 toma el directorio de la empresa, ya que decide comprar hasta el 51%. Obviamente al estar dentro de la empresa ya, solo formé parte de este proceso, y se nos comunicó una vez realizados los convenios y acuerdos entre empresas.

Es que en realidad nunca hubo un momento definido debido a la indefinición y ese rumor de fusión nunca generó temor porque nosotros teníamos más empleados que ellos. Además, nosotros éramos Fiat y no habíamos sido comprados.

La indefinición hacía que se generara rumores, la fusión era una adquisición de Fiat a Chrysler, lo que nosotros teníamos en conocimiento es que era cuestión de tiempo pero no sabíamos cuándo. Los gerentes de Fiat seguían la línea de ir a tomar Chrysler y mudarlos al edificio en donde nos encontrábamos. Por ende no era ni oportunidad ni amenaza, era cumplir solamente.

Nunca hubo un proceso de comunicación formal en la fusión a nivel operativo, en la historia que te cuento participaba de reuniones donde se planificaba los pasos a seguir, era parte de la fusión pero no hubo una comunicación, se manejaba a nivel directores. Sin embargo, se corría el rumor de que la estructura de Chrysler en Post-venta iba a ser absorbida por Fiat.

No, no hubo. El mensaje era simple por parte de Fiat que bajaba de la dirección general, había que mudar a Chrysler a Catalinas y ese era nuestro trabajo, había que “tomarlos”.

Si, existió. Hubo una resistencia a sentirse conquistados por parte de Chrysler, Fiat tenía la postura de tomar a Chrysler. No era una conquista, es el clima que se generó. Había que definir quién iba a quedar a cargo.

El proceso fue muy malo debido al nivel de desgaste que se generó a nivel personal, familiar debido a las indefiniciones, lo cual provocó un malestar.

Los aspectos que hubiera cambiado serían la no toma de decisión oportuna, es decir, que al momento en que se debería haber empezado a incorporar la cultura de Chrysler a la de Fiat, se decidió dejarla ser una unidad de negocio propio. Otro aspecto es la indefinición porque se tardó casi seis años en unificar ambas marcas en el sector de Post-venta. La falta de una estrategia de comunicación, podrían haberlo comunicado con una simple circular o capacitación que generó como moneda corriente, la incertidumbre.

La cultura de la empresa Fiat Auto, la cual de empresa pujante con una de las plantas más tecnológicas de Sudamérica, en el año 2002 cierra dicha planta (en Córdoba) y pasa a ser una empresa comercial importadora. De 3700 empleados,

la empresa pasó a tener un plantel de 250. Esto impactó fuertemente en la cultura y el día a día de los empleados, pasa a ser una empresa pequeña muy familiar donde conocíamos todos los detalles no solo laboral sino de nuestras vidas. La jornada laboral normal era de 8 a 21 horas, pero siempre había algún extra, ya que los pocos que quedamos debíamos hacer todo. Nos caracterizaba la pasión, nos sentíamos parte de un remanente que podía salvar la marca en el país. La franja salarial que manejaba la compañía era de la media para abajo en el rubro, esto era sabido por nosotros, ya sea por información externa, o bien por ex compañeros que pasaron a trabajar a un competidor post etapa de despidos. Pero para el empleado era un salario emocional muy bien pagado, ya que nos daba orgullo ser parte de la empresa. Para que tengan una idea de lo que hicimos en esa época por la empresa, llegamos a vender nosotros mismos el mobiliario viejo computadoras etc., en internet venta de garaje como sea, pero llegamos hasta ese punto. Había que generar dinero, había que hacer negocios y nos sentíamos dueños de nuestra empresa. Uno de los logros máximo para nosotros, más allá de mantenerla en el mercado a la marca, fue en el año 2008, gracias al crecimiento que tuvimos, volver a abrir la planta de Córdoba para el rediseño del Fiat Siena de ese año. La emoción de ver nuevamente humear las chimeneas fue incalculable para los que fuimos parte de eso. Gran parte del plantel de empleados, eran ex Fiat que durante el período que la planta cerró, obviamente se emplearon y desarrollaron en otras empresas pero en ese momento deciden volver a formar parte ni bien la empresa los volvió a convocar. El reconocimiento entre pares, la caballerosidad en el trato nos caracterizaban por ese entonces.

El mensaje que se dio a conocer mundialmente en el 2013 cuando se terminó la adquisición en la compra de las acciones del grupo Chrysler, fue “vamos a hacer una fusión, tomando las mejores prácticas de cada una de las dos compañías”, lo cual hubiese sido lo ideal, lo mejor que pudiera haber pasado. No te sé decir lo que pasó, creo que a nivel percepción del equipo hubo dos modus operandi: el primero una cultura italiana que era sin procesos definidos, mucha pasión, demasiada especulación e ir para el frente haciendo fuerza, como decirte que vas armando un avión en el aire, pocos desembolsos económicos como recompensas.

Olvidate de un bono significativo pero tenía mucha compensación en lo emocional y en especies, entonces, vos eras un tipo comprometido y agregabas valor a la compañía, quedate tranquilo que lo va a saber toda la compañía porque se anunciaba. Quizás tu categoría no alcanzaba para tener un auto asignado pero si realmente habías agregado algo tenías ese tipo de reconocimiento. La regla no era tan estricta para la creación o los procesos y tampoco para los desembolsos pero había compensaciones que hacían que la vida fuera feliz.

Percibo a la marca Chrysler con una cultura americana donde es más estructurado con niveles y procesos muy definidos, sin tiempo para la especulación pero a la vez esa metodología viene acompañada de la meritocracia, que es una característica clásica ese tipo de culturas. En otras palabras, si los resultados fueron positivos y a la compañía le va bien, tenés una gran participación pero si le iba mal, tenías poca participación, todo depende de los números. Tienen muy marcado esto en comparación con Fiat que era más flexible, muy emocional y se van resolviendo los problemas sobre la marca.

Lo que resultó de esta fusión de culturas es la mezcla de la administración pobre de la empresa italiana con la rigidez de la administración americana y esto es uno de los dos peores escenarios que podés conseguir. Porque la pobreza de Fiat la atenuabas con cuestiones blandas, lo fuerte de Chrysler lo estructurabas con rigidez entonces en el medio quedó rigidez con pobreza. Lo que se percibe es una pérdida de beneficios, falta de reconocimiento, inequidad, injusticia y está en todos los niveles de la organización, desde la persona que acaba de ingresar que, en muchos de los casos, termina beneficiado porque recibe unas mejores condiciones que la persona anterior. Entonces las personas que continúan en la compañía y conocen esta situación, te plantean que no se sienten cómodos y menospreciados porque no se los cuida. Eso me pasaba a mí con mis empleados, con razón me indicaban que no era justo que un nuevo ingresante cobrara más cuando ellos tenían 20 años en la compañía, eran expertos, conocían la marca, son especialistas. El problema central es la indefinición que hay que genera un descontento enorme. Los gerentes no se sienten alineados con esta nueva visión

impuesta y no podemos hacer nada para intentar retenerlos. El nivel de incoherencia es demasiado alto, es una empresa meritocrática pero no somos meritocráticas. Hablamos de retener talentos y no nos brindan herramientas para retenerlos o condiciones mejores, es literalmente otra empresa.

Recién en Diciembre de 2015 se presentó la estructura nueva que se había iniciado en 2009. Esta es la parte más clara, se establecieron cuatro regiones en el mundo bien marcadas: Nafta que corresponde a América del Norte, Emea por Europa, Apac por Asia y Oceanía, Latam por Centroamérica y América del sur. Cada uno tiene su propia dirección general, con estructuras matriciales. Costo muchísimo pero se alcanzó.

Por supuesto que los puestos de trabajos se vieron superpuestos, teníamos dos puestos iguales y cada uno correspondía a cada marca. Y la recategorización de puestos a nivel jerárquicos quedó desproporcionada, un gerente de Chrysler que manejaba un auto de alta gama le asignaron un auto de baja gama y con menos responsabilidades pero mismo sueldo. No está mal que pase eso pero no hubo tacto para realizarlo, hubo un descuido a nivel humano que a veces parecía que buscaban forzar la renuncia. La gente de Chrysler buscaba acordar retiros voluntarios debido a esta situación y terminaban lográndolo a corto plazo.

6.4 Modelo de encuesta a empleados de FCA – siglas (Enc.)

- 1) ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?
- 2) ¿A que marca pertenecía?
- 3) ¿Cómo considera que fue el proceso de comunicación?
- 4) ¿Cómo fue su percepción sobre la fusión?
- 5) ¿Cómo fue el nivel de influencia del agente de cambio durante la fusión?
- 6) ¿Cómo considera su nivel de conocimiento sobre las funciones de su puesto?
- 7) ¿Cómo considera que fue el proceso de integración cultural durante la fusión?
- 8) ¿Cómo considera la nueva imagen de la empresa?
- 9) ¿Cómo considera que fue la transición de la simbología a la nueva compañía?

- 10) ¿Cómo fue el nivel de cambios en la estructura?
- 11) ¿Cómo considera su adaptación a la nueva cultura de trabajo?
- 12) ¿Qué nivel de aceptación tuvo la nueva estructura?
- 13) A su consideración, ¿cómo maneja la empresa la duplicación de puestos y solapamiento de tareas?

6.5 Fotografías del actual edificio de FCA

En el año 2017 el director general para Argentina, el ingeniero Antonio Filosa, en conjunto con el área de Recursos Humanos, tomaron la iniciativa de disminuir la percepción de que, tanto Fiat como Chrysler, son marcas separadas a pesar de estar en el mismo grupo. Para alcanzar dicho objetivo fue necesario rediseñar el área de trabajo con los nuevos elementos simbólicos del grupo FCA.

- Entrada a las oficinas: en la imagen debajo se observa la utilización del logo de la compañía a nivel global, junto con los nuevos estándares que se fijaron a partir de la fusión.



- Oficinas: se plotearon las paredes con los nuevos elementos simbólicos del grupo utilizando modelos de vehículos de ambas marcas, como se observa en la imagen debajo. Previamente, las paredes estaban pintadas de blanco sin la identificación de ninguna de las dos marcas.



6.6 Artículo periodístico sobre fusión FCA

El fin de una era: Fiat se fusiona con Chrysler, cambia de nombre y abandona Italia

La automotriz pasará a llamarse FIAT Chrysler Automobiles (FCA) y mudará sus instalaciones a Holanda y Reino Unido. La firma tratará así de recuperar mercado en Europa y reforzar las ventas en Latinoamérica, que arrojan un declive en el último trimestre de 2013.

El grupo automovilístico Fiat anunció ayer miércoles el cambio de nombre por el de "Fiat Chrysler Automobiles" y el traslado de su sede legal a Holanda mientras la fiscal se encuentra en Gran Bretaña, con lo que dejó de ser italiana.

El nuevo grupo automovilístico nace de la fusión de la casa italiana Fiat con la estadounidense Chrysler, tras hacerse el grupo turinés con el control del 100% de su socio de Detroit en enero. Cotizará en las bolsas de Nueva York y de Milán y mantendrá su actual organización, basada en cuatro regiones claves, precisó en un comunicado.

"Se abre un nuevo capítulo de nuestra historia", afirmó el presidente de Fiat, John Elkann, según informa la nota.

Con esta fusión se unen "dos organizaciones con una gran historia en la industria mundial del automóvil y con triunfos diferentes pero a la vez complementarios", reconoce el heredero italiano en el comunicado.

"Hoy es el día más importante de mi carrera", confesó por su parte el administrador delegado, Sergio Marchionne, por crear un "fabricante mundial, al nivel de nuestros mejores rivales", agregó.

El objetivo es competir con marcas tales como General Motors, Ford Motors, Toyota y Volkswagen.

La firma garantizará el mantenimiento de "todas sus actividades", entre ellas sus fábricas, así como sus efectivos, una decisión muy esperada en Italia, donde nació hace más de 100 años y país que temía el cierre de importantes sedes.

La firma presentó también su nuevo logo, un simple gráfico con las letras FCA (Fiat Chrysler Automobiles) en azul, color histórico de la marca italiana, único elemento que hace referencia al pasado.

"Es una decisión sorprendente y simbólica. Un golpe al corazón para generaciones enteras que nacieron con el mito de la marca turinesa. Confío en que no vaya a ser un golpe a la economía de Italia, país que ha ayudado siempre a la firma en sus momentos difíciles", comentó Michele Meta, diputado del Partido Democrático y presidente de la comisión Transporte de la Cámara de Diputados.

El nacimiento del nuevo grupo no disipa la decepción de los mercados tras la publicación del beneficio de 2013, de 943 millones de euros, inferior a los mil millones de euros esperados.

El título Fiat tuvo que ser suspendido este miércoles en la Bolsa de Milán debido a la fuerte caída registrada al inicio de la tarde..

Chrysler, cuyos buenos resultados serán integrados a los de la matriz, registró 2.757 millones de dólares anual (+65%), convirtiéndose en pieza clave. Sin Chrysler, Fiat sería deficitaria con pérdidas por 911 millones de euros.

La nueva empresa espera operar en un sector más alto y más rentable con sus marcas Alfa Romeo, Maserati y Jeep. Marchionne permanecerá como administrador delegado de Fiat y su subsidiaria Chrysler hasta por lo menos 2017, según adelantó Elkann.

"Tenemos un acuerdo por al menos tres años", dijo a la prensa a mediados de enero durante el salón del automóvil de Detroit.

La automotriz italiana Fiat recortó su estimación de ganancias para 2014 poco después de tomar el control pleno de la unidad estadounidense Chrysler, ya que un enfriamiento en su importante mercado de Latinoamérica afecta a las ganancias.

Fiat presentó el miércoles unos resultados del cuarto trimestre por debajo de las expectativas de los analistas, que hicieron retroceder a sus acciones en un 4 por ciento. Dijo también que no pagaría un dividendo por sus ganancias en 2013 para preservar dinero después de completar su adquisición de Chrysler, lo que crearía la séptima mayor automotriz del mundo.

"Los resultados fueron decepcionantes y no cumplieron con las expectativas. Fiat es una historia de reestructuraciones. Requiere tiempo", dijo Gabriele Roghi, jefe de inversión de Invest Banca. Latinoamérica y Chrysler se han vuelto cada vez más importantes para Fiat mientras sus negocios en Europa luchan con seis años de depresión en ventas de automotores. Sin embargo, sus operaciones en Brasil, que representan alrededor de un quinto de las ganancias estructurales de Fiat, se vieron golpeadas por la finalización de los incentivos a la venta de autos y por efectos cambiarios".

El fin de una era: Fiat se Fusiona con Chrysler, cambia de nombre y abandona Italia. (2014, 30 de Enero). *Infobae*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de <http://www.infobae.com/2014/01/30/1540360-el-fin-una-era-fiat-se-fusiona-Chrysler-cambia-nombre-y-abandona-italia/>.

7. Bibliografía:

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. México.
- Stewart, J. (1992). Gerencia para el Cambio. Planeación – Entrenamiento y desarrollo. (Jesús Villamizar Herrera Trad.) Colombia Fondo Editorial LEGIS. (Trabajo original publicado en 1991)
- Stoner, J. (1987) Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Stewart, J. (1992). Cambio. Planeación, entrenamiento y desarrollo. Editorial Legis. Colombia.
- Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Editorial Centro Editorial Universidad del Rosario. México
- Zimmerman, Arthur (2005). Gestión del cambio organizacional. Editorial ABYA-AYLA. Ecuador
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. Y Donnelly Jr., James H., Las organizaciones, 8ª edición, editorial Mc Graw-Hill, México
- Sofer, C. (1961). The organization from within, New York, Quadrangle Books.
- VAZQUEZ, C. J. (1992). 'Creación de Valor en las Fusiones Empresariales', *Economía Industrial*, Noviembre-Diciembre, pp. 113-127.