

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS FUSIONES EMPRESARIALES

Felipe Cáceres Rubio y Mónica Villacrés Chaparro

Facultad de Psicología

Universidad de La Sabana

Octubre de 2010

Resumen

Las fusiones empresariales entendidas como la integración de dos empresas y como situaciones frecuentes en el mundo global actual, constituyen un tema que está tomando mucha fuerza en el periodo de cambios económicos que está viviendo el mundo. Asociado a estas fusiones, existe un factor que parece tener implicaciones positivas y negativas relacionadas con estos procesos de integración, este factor es la cultura organizacional. Para lograr este objetivo se parte de describir los conceptos de fusión empresarial y cultura organizacional incluyendo sus características y modalidades, así como una diferenciación entre los conceptos de cultura y clima. Se concluye que la cultura es un factor difícilmente cuantificable pero de alta importancia a la hora de tomar decisiones de cambio dentro de las organizaciones, en este caso una fusión.

Palabras clave: Fusión, integración, cultura organizacional, clima, cambio.

Abstract

Organizational Fusion, understood as a combination of two enterprises or more and as a frequent situation in the global world, is a subject that is gaining strength in this period of economical changes the world is living. Associated with these fusions, there is a factor that apparently determines the positive and negative implications related with integration processes, the organizational culture and fusion. To achieve this objective, the first step is to describe the concepts of organizational fusion and organizational culture, including its characteristics and types, as like as a differentiation between culture and climate, In this article is concluded that the culture is a factor hard to quantify but extremely high important to determine changes decisions in periods of time in this change organizational.

Key words: organizational fusion, economical changes, organizational culture, climate, integration

Introducción

La fusión empresarial es un fenómeno que se implementa en las empresas como una estrategia para que las organizaciones crezcan, creen valor, eleven el nivel tecnológico de sus líneas de producto, logren una economía de escala eficaz, entre otras que más adelante se mencionarán. De manera que las organizaciones se ayuden entre sí dependiendo del tipo de fusión que hagan. Algunos ejemplos de fusión empresarial nos remiten a los años entre 1995 a 1998, donde las fusiones mayores a mil millones de dólares se concentraron en banca y seguros, telecomunicaciones y medios de comunicación y química y farmacéutica. A finales del año 1999 y principios del 2000 se agregan petróleo e industria automotriz. (Vidal, 2001).

Dentro de este tema, se puede observar que en la mayoría de los casos las multinacionales compran empresas de menor impacto absorbiéndolas y convirtiéndolas en una simple unidad de negocio dentro de la organización, con el fin de crecer en el mercado global, dejando a un lado los intereses y opiniones de los trabajadores de la compañía. Este factor es determinante porque la empresa termina por apartar el personal traído de la anterior organización, viendo como única opción el despido de estos y justificándose en que no pudieron adaptarse a las metas y a la cultura de la empresa. (Vargas, 2009)

El propósito de esta investigación es primero investigar la teoría relacionada con los temas tratados y asimismo analizar cómo el proceso de fusión empresarial afecta la cultura de las dos empresas ya que se presentan cambios en los valores, creencias, y demás características que establecen la cultura generando la mayoría de las veces una resistencia a dicho cambio. Así, el papel de los superiores de la organización será tomar medidas o estrategias para no sólo divulgar las decisiones a todos los empleados, sino que también para

disminuir o decrementar los sentimientos de preocupación y estrés al momento de realizar el cambio.

Antecedentes teóricos

En primera instancia se presentará una diferencia entre los conceptos de cultura y clima organizacional, para luego, exponer la definición de cultura organizacional así como sus características, funciones y tipos. De la misma forma se hará con el concepto de fusión, para posteriormente estudiar los cambios que tienen la cultura y el talento humano de la nueva empresa en el momento de la integración.

Cultura y clima organizacional: la diferencia

Es de suma importancia separar los conceptos de clima y cultura organizacional, pues para el lector poco entrenado en este tema, dichos conceptos pueden generar confusión. También es indispensable para entender qué papel juega la cultura organizacional dentro del ámbito psicológico de una empresa, teniendo en cuenta que no es el único proceso que se vive en ella. De esta forma, se explicarán los dos conceptos por separado y así se facilitará su comprensión total para luego enfocarse más a fondo en cultura.

Con respecto a la cultura organizacional, Gan & Berbel (2007) citan a Schein (1985), experto en cambio organizacional, para referirse a su definición. Él expone que cada empresa es una realidad única y por ende, difieren en su estilo, forma de actuar, y proyección interna y externa; con lo siguiente comprendemos que, en pocas palabras, cada empresa tiene su “personalidad”. Todo esto tiene origen en las normas aceptadas y practicadas que establecen

hábitos y creencias; valores compartidos por los integrantes de la organización junto con las creencias y los significados; necesidades de los integrantes; políticas; actitudes; expectativas; y costumbres (Amorós, 2007; Kotter, 1997; Ritter, 2008; Robbins, 2009; Schein, 2002)

Adicionalmente, la cultura define las reglas de juego porque le indica al empleado cómo debe hacer las cosas y/o qué es importante. Por consiguiente, la utilidad de dicha cultura para el personal de la organización se expresa en que aminora la ambigüedad por la forma en que refleja la esencia de los empleados y la forma en cómo deben actuar. Esta esencia tiene unas características particulares que definen el tipo de cultura que la organización maneja, por ejemplo puede ser elusiva, intangible, innovadora, orientada a los resultados, personas y/o equipos, agresiva, entre otras. (Ritter, 2008; Robbins, 2009)

A parte de las reglas de juego, otra característica importante de la cultura organizacional son los valores. Contreras (2009) explica que se encuentran presentes en cada integrante de la organización y en ella misma. Así mismo se definen como creencias permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no, de igual forma, guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. Generalmente, los valores se reflejan en las normas, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro de la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del rol y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización; sin embargo, estos elementos necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional y los objetivos de la organización.

Por otro lado, según Fernández-Ríos (1999) el tema de clima organizacional resulta ser un poco más complejo, pues aunque este concepto es comúnmente aceptado como el conjunto

de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo, hay un desacuerdo en cuanto a la naturaleza de estos atributos. Sin embargo, para no complejizar el concepto y su comprensión, tomamos como definición que clima organizacional es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades de la organización. Rodríguez y cols (2004) complementan esta definición, explicando que con la palabra clima se hace referencia al medio interno de una organización en relación con las características y propiedades de éste.

De tal forma que, mientras la cultura esta integrada por los valores, hábitos, costumbres, significados y creencias, entre otras características particulares de la empresa; el clima organizacional es la percepción individual que los funcionarios de una organización tienen de ésta. Por consiguiente, cada persona tiene su posición y su lugar de trabajo y percibe particularmente diferentes procesos y factores de la misma, lo que influye directa o indirectamente en la forma en que éste se siente con su organización.

Funciones de la Cultura Organizacional

Tomando como referencia lo anterior, se ahondará en el concepto de cultura organizacional para poder relacionarlo con el cambio dado a partir de una fusión organizacional, relacionando conceptos netamente psicológicos con aspectos administrativos, ambos vistos dentro de la interacción teórico-práctica que se da en la realidad organizacional.

Autores como Amorós (2007), Ritter (2008) y Robbins (2009), afirman que la cultura organizacional cumple como función, delimitar la frontera de la organización en cuanto a las demás, identificando su personalidad expresada en los principios derivados de su misión, su visión y su estrategia estableciendo los criterios de cómo se deben hacer las cosas.

Como delimitador fronterizo, transmite un sentido de identidad hacia los empleados; facilita la generación de un compromiso superior al interés individual; incrementa la estabilidad del sistema social y finalmente, sirve para establecer estándares y mecanismo de control. (Amorós 2007). Todo esto es lo que hace a la empresa diferente de las demás.

Adicionalmente, Ritter (2008) expresa cómo la cultura establece el perfil de personalidad propio de la empresa. Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.

También menciona la coordinación, que da cuenta de qué y cómo se debe hacer los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores. Así, permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, pues ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización.

Por otro lado, se ha encontrado que la mayor parte de las organizaciones poseen una cultura dominante y muchas subculturas. Así, la cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización (Robbins, 2009). En palabras de Ritter (2008), es el significado compartido de la cultura. Mientras que otra parte de la organización, como lo son las subculturas, son las que reflejan sus problemas, situaciones o experiencias comunes y se definen por el nombre del departamento o su ubicación geográfica. (Ritter, 2008; Robbins, 2009)

Así mismo, menciona también que la organización que se compone de una cultura dominante, encuentra en ésta la interpretación uniforme de lo que sus trabajadores consideran un comportamiento correcto e incorrecto. Sin embargo, una organización puede componerse

solo de muchas subculturas, esto refiere un problema por lo anteriormente mencionado sobre lo que significan las subculturas.

De forma determinante, una cultura fuerte está caracterizada porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia, están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan con firmeza y comparten ampliamente. Por consiguiente, la cultura es más fuerte a medida que son más los miembros que la aceptan y se incrementa su adhesión a los valores centrales que la componen.

El mencionado autor plantea una serie de variables que definen a una cultura fuerte, las cuales son que por una parte los valores estén claramente definidos y ampliamente difundidos, y por otra que rijan la conducta de los miembros de la organización y que estén jerarquizados en función de su importancia, de igual manera se debe permitir a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, asimismo motivar y comprender a sus integrantes y finalmente fomentar la integración y crear un ambiente sano de trabajo.

En congruencia con lo anteriormente mencionado, al cruzar estas variables se puede diferenciar entre cuatro tipos de cultura de acuerdo con su fortaleza y su funcionalidad, estas son débil disfuncional, débil funcional, fuerte disfuncional y fuerte funcional.

La débil disfuncional tiene pocos significados compartidos. Esto provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Así, ante una crisis la gente se siente desorientada y por lo tanto, va a responder reactivamente.

La débil funcional es el mismo caso de la anterior, sin embargo ante una crisis, gracias a su funcionalidad, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Por esto, la percepción de la crisis es poco realista y el problema se enfrenta

basándose en una serie de experiencias que no se apoyan en una serie de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización.

En la fuerte disfuncional existen significados compartidos, sin embargo no proporcionan una guía para la acción ante una crisis debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados.

Finalmente la fuerte funcional propone que hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis.

Tipos de Culturas

Las culturas organizacionales tal como se ha visto a lo largo de este recorrido, se diferencian de acuerdo a las características individuales de cada organización, y esto implica que hay una gran diversificación cultural que esta determinada por las características antes mencionadas como los valores y normas de cada organización.

Sin embargo, autores como Ritter (2008) y Hellrieger y Slocum (2004) plantean que hay un modelo con el que se han clasificado estas diferentes culturas. Siendo así esto, se plantean cuatro tipos de culturas que son la burocrática, de clan, emprendedora y de mercado. Adicionalmente, éstas se diferencian en estabilidad, en el que las más inflexibles son la burocrática y la de mercado y las más flexibles son la de clan y la emprendedora. Sin embargo también se diferencian por la dirección a la que la organización dirige su atención, así, a la burocrática y a la de clan la atención que se les brinda es interna (adentro de la organización) y a la de mercado y emprendedora una atención externa (hacia fuera de la empresa). a continuación se explicará cada una de las culturas:

La cultura burocrática es la que valora lo formal, las reglas, los procedimientos, la operación estandarizada y los esquemas jerárquicos. Los administradores se comportan como coordinadores organizadores y vigilantes del cumplimiento de reglas y normas. Las tareas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Adicionalmente hay que cumplir con los manuales y seguir invariablemente los procedimientos establecidos.

En la cultura de clan se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario. En esta el compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Implica un prolongado y exhaustivo proceso de socialización, Así, los integrantes más antiguos del clan sirven como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros.

La cultura emprendedora se caracteriza por los altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos y prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. De esta forma, se reacciona rápido a los cambios del entorno y además se impulsa el cambio. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad son alentadas y retribuidas.

La cultura de mercado propende por el logro de las metas medibles y deseables, especialmente las de carácter financiero o de mercado como por ejemplo el crecimiento de ventas, la rentabilidad y la penetración en el mercado. Las relaciones entre el individuo y la empresa son contractuales, y ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra demandar más de lo originalmente pactado. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores

niveles de retribución. La organización no promete seguridad y el individuo no promete lealtad.

Por otro lado, Harrison (1995) plantea cuatro formas en la que la cultura se orienta en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos.

Primero están las organizaciones orientadas al poder, que se caracterizan por ser dirigidas y controladas desde un centro de poder ejercido por personas clave cuyo objetivo es la competitividad.

En segunda medida, están las organizaciones orientadas al rol y a la norma, las cuales son culturas cuyo objetivo es la seguridad y la estabilidad. Usualmente es identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. Cumplir la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos, serán los valores asociados a este tipo de orientación.

El tercero son las organizaciones orientadas a resultados, las cuales son aquellas con una cultura que se identifica con los objetivos de eficacia y optimización de recursos. La estructura de la empresa, las funciones y actividades, se valoran todas en términos de su contribución al objetivo.

Finalmente están las organizaciones orientadas a las personas, y su objetivo es el desarrollo y satisfacción de sus miembros. Se asociará por lo tanto, con valores relativos a la realización personal. Como se verá más adelante, la cultura organizacional es uno de los factores determinantes en la forma en que los empleados responden a un proceso de fusión

empresarial. Sin embargo, para llegar a éste punto es importante primero entender qué es una fusión empresarial, para luego ver cómo se da el cambio de cultura que se da tras la fusión.

Fusión

Para empezar, las fusiones y adquisiciones según Cuming y Worley (2007) son la combinación de dos empresas. El término fusión indica la integración de dos organizaciones que antes eran independientes en una totalidad nueva; la adquisición designa la compra de una empresa por otra a fin de fusionarla en la adquirente.

Existen varias razones que sustentan un proceso de fusión o adquisición, estas son: ganar en tamaño y fuerza, alcanzar un mejor equilibrio en sus operaciones, crear valor, elevar el nivel tecnológico de sus líneas de producto, lograr una economía de escala eficaz, lograr una mejor cobertura en el mercado, diversificarse, mejorar la eficacia de la dirección, lograr acceso a mercados globales a tecnologías modernas u otros recursos, mejorar las estrategias de gestión de la empresa, una mejor innovación o compartir recursos. (McCann & Gilkey, 1990; Cuming & Worley, 2007; Lozano, 1999). Sin embargo, aunque esto muestra los grandes resultados que se buscan con las fusiones, son pocas las empresas que consiguen un proceso eficaz.

Uno ejemplo es la fusión de Bancolombia y Conavi, quienes establecieron un plan estratégico para desarrollar su crecimiento, eficiencia y rentabilidad. Según García y Mosquera (2006), se han asignado directivos para cada área quienes tienen a su vez un equipo conformado voluntariamente por los mismos empleados del banco. Esto busca la consecución de dos objetivos, el primero es crear en el personal del banco un compromiso con la cultura

organizacional. Y el segundo es que cada una de las metas este bajo la responsabilidad de los directivos, para tener un mayor control en su desarrollo.

Otro ejemplo de fusión es el de Éxito y Carulla Vivero, cuyo objetivo es el de mantener la posición de liderazgo en el comercio colombiano, así como la meta de lograr combinar mejores prácticas, acompañado de una cultura de buen trato a los empleados y respeto hacia los clientes. (Clavijo, 2008). Finalmente, Gonzalo Restrepo López, presidente de Almacenes Éxito y citado por Clavijo (2008), ratificó que, “las dos compañías tenían afinidad en cuanto a su foco en los empleados y la calidad del servicio a sus clientes. Por esto durante la negociación se hizo un esfuerzo clave en demostrar que los elementos de cultura corporativa, la estructura organizacional y el respeto por los trabajadores eran grandes fortalezas, que apropiadamente manejadas podían dar lugar a importantes ventajas competitivas”.

Desde una perspectiva financiera, según Mascareñas (2005), uno de los motivos por los que una fusión no logra el éxito es que no se integran correctamente las dos culturas organizacionales, porque si ésta integración no se realiza bien, los problemas que surjan a partir de ese momento reducirán los flujos de caja de la empresa resultante, poniendo en peligro toda la operación. Otros motivos son que haya expectativas exageradas de sinergia o que las culturas corporativas sean antagónicas. Por esto, este tipo de problemas hay que preverlos en la estimación de los flujos de caja.

Sobre lo anterior, al evaluar un proceso de fusión, se busca obtener el valor neto de la adquisición (VNA). Para obtenerlo, hay que tener en cuenta los conceptos de efecto sinérgico, prima y el valor actual neto. De acuerdo a esto, Mascareñas (2005) explica que se crea valor cuando al completarse la fusión, la producción de las dos empresas conjuntas supera la

producción de las dos empresas por separado, este valor adicional es el valor actual neto. De acuerdo con esto, se le denomina sinergia positiva cuando el todo es más que la suma de las partes, y sinergia negativa cuando el todo es menor que la suma de las partes. Sabiendo esto, la prima es un valor monetario que la empresa adquiriente le debe pagar a la adquirida (sumado al valor de la empresa en el mercado) según el valor sinérgico calculado. Así, usualmente este valor es el 33% del valor actual neto positivo. Cuantificando todos estos datos, se logra saber si vale la pena adquirir una empresa o no.

Seguidamente, es a la variable sinergia, a la que se le atribuyen los bajos resultados en los procesos de fusión (Leiva, 2004). De esta forma, se puede predecir que un cálculo erróneo del valor actual neto y el efecto sinérgico puede según lo anteriormente explicado, llevar a la fusión al fracaso por pagar la prima por más de lo que realmente se iba a ganar.

Sin embargo, la afirmación de Leiva y la ecuación de VNA no tienen en cuenta las reacciones de las personas tanto en el momento de la decisión de fusionarse, como durante el proceso y más significativamente aún, el grado de integración de las dos culturas cuando la nueva empresa ya esté formada. Es decir, aunque el valor sinérgico calculado sea positivo, y en efecto, en el momento de la adquisición la empresa emergente tenga un valor mayor al de todos los gastos realizados en la compra más los valores en el mercado de las dos empresas por separado, si se cumple alguno, o varios de los motivos mencionados por Mascareñas (2005) se generará resistencia al cambio, y por tanto la fusión fracasará. Esto se explicará ulteriormente.

Un testimonio con el que se puede confirmar esto lo da Mauricio Rubio, gerente general de Lima Mercer entrevistado en el 2008 por la revista Gerente para el caso de la fusión

Davivienda-Bansuperior-Bancafé, él menciona que “Las cifras de Mercado y las financieras son usualmente la motivación para comenzar un proceso de adquisición y fusión, pero será la estrategia con el talento humano la que determine o no el éxito del proceso”. (Clavijo, 2008)

Según Clavijo (2008), el objetivo que Davivienda persiguió con la fusión fue convertirse en el banco líder en la prestación de sus servicios a las familias colombianas pero sin olvidar el sector empresarial, para esto, al comprar el banco-Bancafé con el fin de ampliar sus oficinas procuró mantener la mayoría de las personas que trabajaban ahí, pues conocen a profundidad los clientes y los procesos de la compañía, hoy en día son al menos 3000 funcionarios los que hoy son empleados de Davivienda y donde se conserva su conocimiento y talento en beneficio a los clientes.

Adicionalmente, Marín y Ketelhon (2008) nombran otros determinantes del éxito como la experiencia que tenga la empresa sobre fusiones y adquisiciones, a más experiencia más disciplina en este tema; altos niveles de rentabilidad de la empresa adquiriente antes de la fusión; el momento en que esta sea llevada a cabo; la facilidad con la que los empleados se integran a la fusión.

Por otra parte, existen diversos tipos de fusión y principales razones para llevarla a cabo. De esta forma las fusiones o adquisiciones pueden darse en tres tipos. Horizontales: entre empresas del mismo sector; verticales: entre la empresa y su cliente, o entre ella y su proveedor; y en conglomerado: entre empresas de sectores distintos. A continuación se explicarán los tipos de fusión más comunes y los factores que influyen en ellas según Mascareñas (2005).

El primer tipo de fusión es la integración horizontal. De acuerdo a lo anteriormente explicado, la sinergia dentro de este tipo de fusión puede ser conseguida de dos formas. La primera es aumentar los ingresos, lo que consiste en la creación de un nuevo producto o servicio que surge de la fusión de dos empresas y que genera un crecimiento de los ingresos a largo plazo, es conocida como Revenue-Enhancing Opportunity (REO). Algunos ejemplos son beneficiarse de la buena reputación e imagen de la marca de una de las empresas, o compartir oportunidades de marketing.

Y por otro lado, la reducción de los costes, la cual consta de una de las principales fuentes de sinergia que se alcanza con la consecución de las economías de escala. Esta se obtiene cuando el coste unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción. A esto contribuyen factores como la especialización de hombres y máquinas.

El segundo tipo de fusión es la economía de integración vertical en la que las fusiones son formadas por empresas que se expanden para aproximarse con sus productos al consumidor final o a la fuente de la materia prima utilizada. A esta se le puede llamar integración hacia adelante cuando una compañía con grandes reservas adquiere a otra con una gran capacidad de venta al por menor, de manera que se aproxima a sus clientes finales; e integración hacia atrás cuando éste persigue el aumento y el aseguramiento de las reservas de materias primas.

El tercer tipo de fusión es conglomerada. Esta se lleva a cabo cuando una compañía compra otra empresa que pertenece a un sector completamente diferente al suyo y puede ser: la fusión para la extensión del producto el cual se da entre empresas que manejan sistemas de producción o distribución similares y cuyos productos no compiten directamente

entre sí; la fusión para la extensión del mercado, que se lleva a cabo entre empresas que fabrican productos similares, pero en distintos mercados; y la fusión sin relación que es cuando se fusionan empresas que no tienen relación alguna y esta adquisición se realiza con la finalidad de entrar a nuevos mercados. (Becerril, 2004)

Cambio de Cultura

Con respecto al proceso de fusión entre organizaciones y teniendo en cuenta la revisión teórica que se ha hecho, se ve cómo la cultura es uno de los ejes centrales para que la nueva organización funcione adecuadamente. De esta forma, es importante tener en cuenta la satisfacción del personal, integrar los nuevos cambios que se dan a partir de la fusión con la cultura existente y la resistencia que se puede presentar a partir de esos cambios.

Según Retamal (2002), cambio es cualquier situación en donde se adquieren determinadas estructuras, procedimientos y comportamientos dejando las propias con el fin de adaptarse al contexto donde se encuentra la organización y de esta forma, lograr una estabilidad que permita a sus empleados ejecutar acciones más oportunas y con mejor calidad.

De acuerdo a lo explicado por él al presentarse cambios en las organizaciones, tales como el propio de las fusiones, se puede dar resistencia frente al mismo como un fenómeno psicosocial que se puede medir a partir de tres indicadores, los cuales se observan tanto en la reacción de la organización como en la de los empleados que la integran. Así, de acuerdo a la organización, se refleja en la importancia que esta le concede al cambio y el grado de apertura a este. Por otro lado con respecto al personal, se mira en qué tan grande es el temor que se genera y qué tanto los afecta.

Amorós (2007) expone cómo la resistencia se puede expresar de dos formas distintas, la abierta que se da por medio de huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso y sabotaje

entre otros del mismo estilo; y encubierta, la cual se expresa en demoras, mayor tasa de ausentismo, solicitudes de traslados, un incremento en las renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altos.

Adicionalmente, éste fenómeno proviene de dos tipos de fuentes; la primera es el personal de la organización, y Amorós (2007) la denomina como resistencia individual al cambio. Hay diferentes características que influyen en la persona que hace que se presente esa resistencia, a saber, están las percepciones. Una vez que se ha establecido una forma determinada de comprender su realidad se generan hábitos que marcan el estilo de realizar las tareas en la organización, así, es más difícil aceptar los cambios por cuanto estos significan tanto adaptarse de nuevo al entorno que representa el cambio como al estilo diferente de hacer las cosas.

Otras características que influyen son: la personalidad dogmática, con la que se presentan rasgos de rigidez con sus creencias y con un pensamiento cerrado y establece cómo la forma de ser puede también predisponer a las personas frente a los cambios; otro es el temor a lo desconocido tanto por la incertidumbre sobre el futuro, como por las consecuencias que se generen por el cambio, ya sean por razones económicas, personales y/o profesionales.

La segunda fuente es la resistencia propia de las organizaciones frente al cambio, y Amorós (2007) la denomina resistencia organizacional al cambio y se da porque peligran los intereses antes establecidos por el grupo, el equipo y los departamentos de la empresa.

Sobre esta fuente hay diferentes factores que influyen en la forma en que una organización se resiste, o no al cambio. Uno de ellos es el diseño organizacional, ya que si es muy rígido y autoritario va a haber más dificultad a que se acepten nuevas ideas o procesos, entre otros. Otra, es que los valores y principios que rigen el actuar profesional de las

empresas estén tan arraigados que en el momento de que se integren nuevas ideas o una nueva forma de hacer las cosas se genere resistencia a cambiar.

Sin embargo existen diversos aspectos que se deben tener en cuenta antes del cambio y durante el mismo. Así, de acuerdo a la cultura organizacional, se debe garantizar, primero, que todos los miembros de la empresa, no solo conozcan la visión de la misma (es decir su proyección a corto, mediano y/o largo plazo) sino que actúen acorde a los valores, objetivos y estrategia que se han planteado para lograrla. Aquí entra a jugar la segunda dimensión, que es mantener una consistencia en estos valores, normas, reglas, procedimientos, objetivos y estrategias que se han definido y que establecen, por lo tanto, el estilo particular de la organización. (Retamal, 2002)

La tercera dimensión que explica Retamal (2002) es la participación y cómo la comunicación efectiva es importante para incitar en los miembros de la organización respuestas creativas y eficientes. Por último está la adaptabilidad, es decir, la agilidad con que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa.

Estas últimas dos, es decir la participación y la adaptabilidad, son proporcionales a la consistencia y la visión, pues al tenerlas en un nivel alto le permiten a la cultura ser flexible y con buena disposición al cambio.

Hay un aspecto que engloba a la fusión y la cultura de acuerdo al proceso de cambio que los empleados sufren, y es cómo estos procesos de cambio estructural, organizacional, estratégicamente, gerencialmente y culturalmente afectan aspectos importantes en el talento humano como la satisfacción laboral, el estrés laboral, las tasas de rotación y las intenciones de abandonar el trabajo, los resultados de los trabajadores y las respuestas emocionales de los

empleados. Esto reúne a la cultura en relación con el proceso de cambio que vive la empresa con los aspectos que a nivel administrativo se deben evaluar y algunos de los indicadores que miden la productividad de la empresa recién fusionada.

Concordantemente, se sabe que una de las preocupaciones más comunes y más dañinas en los empleados respecto del cambio en relación con la fusión organizacional, son la inseguridad en el trabajo y en el empleo, pues al tener mucho más personal del necesitado, es importante hacer un filtro para seleccionar los mejores y salir de los demás. Estos son elementos que como se verá a continuación, afectan el proceso de cambio cultural, y depende del supervisor y del gerente amortiguar o incrementar los efectos producidos por este cambio cultural y estructural.

Por un lado, De-Cuyper & Notelaers (2009) estudiaron cómo afecta la inseguridad laboral a empleados contratados a termino indefinido (329 personas), termino definido (160 personas), y contratados por agencias temporales (89 personas).

Sobre la inseguridad del empleo, se puede decir que afecta los resultados de las personas contratadas a termino indefinido y por medio de empresas temporales, pues los factores como la imposibilidad, o gran dificultad en predecir y controlar cuando se va a perder el trabajo o si de hecho, se perderá o no, generan un alto grado de estrés laboral y tensión en ellos.

De acuerdo a su estudio, la falta de control implica que los trabajadores perciban que hay pocas opciones de influir en la situación, y por lo tanto se genera un sentimiento de impotencia. Por otro lado, la impredecibilidad explica la poca claridad que hay en lo que pasará con él en el futuro y por lo tanto, el hecho de que se desconoce cuál sería una respuesta adecuada para la situación por cuanto, tanto abandonar el empleo y buscar nuevas

oportunidades o aceptar propuestas como no hacerlo y mantenerse firme en el empleo, no constituyen en sí, gracias a la situación, ni buenas ni malas respuestas hasta que sea muy tarde y ya se sepa la respuesta.

Por lo tanto la inseguridad en el trabajo decrementa los niveles de satisfacción laboral y por esto se ven afectados negativamente los resultados en los empleados (como se mencionó anteriormente).

Por otro lado, y con relación a las personas contratadas a término definido, no es tanto la inseguridad laboral, como la dificultad en la empleabilidad lo que les afecta, pues se ven afectados sus resultados de forma proporcional. En otras palabras, cuando aumentan las posibilidades de ser empleados de nuevo, aumenta la satisfacción laboral porque éstos da señales de oportunidades de aprendizaje y estar utilizando correctamente las habilidades que cada uno posee y por lo tanto, los resultados aumentan positivamente; de otra forma, cuando se cierran las oportunidades de ser empleados de nuevo este efecto se da al contrario, lo que causa la disminución de la satisfacción laboral y por tanto, de los resultados.

En relación con los hallazgos antes mencionados, Villanueva & Djurkovic, (2009) estudiaron la relación entre el estrés laboral generado por ciertas fuente de presión en pequeñas y medianas empresas y las intenciones de irse de las empresas. En su artículo, establecen tres factores que median entre el estrés laboral y la rotación. A saber, la satisfacción laboral, el compromiso y el soporte organizacional percibido.

De acuerdo a la satisfacción laboral, hay una relación negativa entre éste factor y el estrés puesto que la satisfacción de una persona varía de acuerdo a el ambiente de trabajo, por lo tanto, cuando este es ofensivo y/o no favorable, aumenta el nivel de estrés laboral y por lo tanto, las intenciones de dejar el trabajo también aumentan.

El compromiso está directamente relacionado con el soporte organizacional percibido. De acuerdo a los autores, la relación de compromiso de los trabajadores con la empresa actúa como una relación de intercambio, en tanto que los trabajadores establecen un apego de acuerdo a los premios que recibe de la empresa, de esta forma, un empleado altamente comprometido se siente obligado a cumplir con los objetivos de la empresa en tanto que ésta demuestre que se preocupa por sus empleados. Por lo tanto, la intención de rotación incrementa con la baja satisfacción laboral, el intercambio en el compromiso afectivo no es cumplido y/o se percibe poco apoyo de la organización.

Por lo tanto el estrés laboral que se genera con la fusión organizacional no solo incrementa los niveles de estrés laboral y decrementa la satisfacción laboral, sino que este efecto está directamente relacionado con un incremento en las tasas de rotación y una disminución de los resultados de los empleados de la empresa al verse amenazados.

Para solucionar este efecto, en la efectividad en el trabajo de los empleados de la empresa, los líderes deben estar consientes de su rol en las experiencias emocionales de sus empleados. Bono, Jackson, Vinson & Muros (2007) estudiaron el rol que tienen los líderes y los supervisores en las emociones en el sitio de trabajo recolectando datos de 57 trabajadores de los servicios ambulatorios, no relacionados con cargos de liderazgo, seleccionados aleatoriamente de organizaciones de la salud de Estados Unidos.

En su estudio establecen que normalmente al estar supervisados en una tarea, los trabajadores incrementan su ansiedad por dos razones, primero, la evaluación directa que reciben de los supervisores, y segundo, según lo que ellos han hallado en investigaciones anteriores hechas por Ryan and Deci (2000), los individuos tienen la necesidad de ser autónomos, lo que es limitado en el sitio de trabajo por el supervisor, de hecho, los empleados

se sienten monitoreados y controlados ante la presencia de dicha autoridad, porque la interacción con ellos les permite hacer observaciones más cercanas sobre su comportamiento, lo que los puede hacer sentir irritado. Según los resultados de la investigación de Diefendorff & Richard (2003), las expectativas del supervisor puede llevar a los empleados a regular sus respuestas emocionales, lo que aumenta su irritabilidad y hace que experimenten despersonalización.

Es sabido que los empleados regulan sus emociones en el trabajo, de manera que se incrementan los niveles de estrés laboral por un largo periodo de tiempo y se decrementan los niveles de satisfacción laboral por un pequeño periodo de tiempo (Diefendorff & Richard, 2003) En dicha investigación, los autores encontraron que los empleados experimentan menos felicidad, entusiasmo y optimismo cuando interactúan con sus supervisores que al interactuar con pares y clientes. Ellos proponen que el supervisor puede luchar contra este hecho mediante un enfoque de liderazgo transformacional, de manera que se incrementará la satisfacción de sus empleados, más no habrá efecto alguno sobre el estrés laboral.

Por lo tanto, la supervisión y la gerencia juegan un papel importante, y el estilo de liderazgo puede aumentar o amortiguar las respuestas emocionales que las fusiones generan y que afectan de muchas maneras que ya antes han sido mencionadas. De acuerdo a lo anterior, es posible disminuir la insatisfacción laboral y en menor medida (aunque no mucho) el estrés laboral para aumentar y promover las emociones positivas tales como el optimismo, la felicidad y el entusiasmo amortiguando por consiguiente el efecto de la desmotivación en la productividad.

Otro estudio interesante fue realizado por Anderson, Flynn y Spataro (2008) en cuanto a la influencia que tienen la introversión y la extroversión en el ámbito laboral. Este estudio se

realizó entre dos instituciones: una fue una firma de consultoría y otra fue un departamento de ingeniería de una organización de telecomunicaciones. Querían corroborar que las características de la personalidad son importantes en el momento de tomar ciertas decisiones, es decir, que ésta al poder ser observable se pueden predecir ciertas conductas que se llevaran a cabo de acuerdo a su personalidad cuando se genere un cambio en la cultura dentro de la organización.

En cuanto a lo anterior se podría decir que la extroversión, siendo un rasgo de personalidad, se caracteriza porque puede ser utilizada para influenciar de manera positiva a los demás, apelando a sus ideales o aspiraciones, así cuando haya un cambio significativo dentro de la organización podrían ser muy útiles este tipo de personas ya que facilitarían a disminuir el estrés laboral y el miedo a adaptarse a un nuevo cambio. Sin embargo también son muy útiles las organizaciones que pueden ayudar a las personas a mediar su comportamiento a través de programas de capacitación en liderazgo, para saber enfrentar las diversas situaciones. Sin embargo, se pueden utilizar como estrategias para la implementación de alguna técnica que se podría llevar a cabo al momento de un cambio o bien, para disminuir la resistencia al cambio.

En concordancia con lo anterior y como lo afirma Boan (2006), existe una técnica que diversos constructivistas pusieron en práctica en algunas empresas y es el modelo de modificación cognitivo-conductual (Cognitive-behavior modification model). Este modelo es importante ya que muestra las construcciones que tiene cada individuo. Es decir, que la cultura organizacional va a estar alimentada por esos comportamientos. Sin embargo ha sido un modelo criticado ya que este enfoque cognitivo-conductual sólo se basa en ese campo tal vez dejando de lado otros aspectos importantes. Por ejemplo es necesario tener en cuenta al

entorno y no sólo al individuo y cómo se comporta o responde frente a esos factores ambientales, lo cual indica que será poco efectiva implementarla en un fenómeno de cambio, porque hay que mirar no sólo los árboles sino el bosque entero.

Relación entre fusión empresarial y cultura organizacional

Algunos aportes de los autores investigados han mencionado cómo la adecuación de la cultura en la nueva empresa fusionada es de suma importancia para el éxito de una fusión. De la misma manera, desde un enfoque financiero se vio que por medio de la ecuación VNA, una empresa define si es rentable o no comprar a otra organización.

En concordancia, algunos autores como Anzola (2008), Mijares (2002), Hellrieger y Slocum (2004) y Ritter (2008) explican cómo un ambiente de cambio en la organización es fundamental para los empleados se adecúen a la cultura de la nueva organización. Anzola (2008), menciona que una de las causas ocultas ante los fracasos de las fusiones organizacionales son los modelos mentales implícitos en los empleados de la organización. Así, los autores proponen que hay que reestructurar los modelos mentales de los jugadores claves de la empresa adquirida, amortiguando así el impacto que el cambio supone y logrando el éxito que se predijo en la ecuación VNA frente a las ganancias de la nueva empresa.

Por un lado, para estructurar un ambiente armónico se necesita evaluar las dos diferentes culturas y cómo una de ellas o las dos en combinación estarán en concordancia con la nueva estrategia y estructura de la empresa emergente. Ya estructurado esto se puede planificar el cambio y como se ha de dar, y de esta forma, que habrá de cambiar o remover de la cultura de las antiguas organizaciones (antiguos modelos mentales).

Teniendo en cuenta el modelo anterior, un cambio exitoso en la organización requiere de unas acciones específicas que explican Hellrieger y Slocum (2004). Así, explican que no solo es factible realizarlos, sino que es necesario y esencial para las organizaciones en las que han ocurrido cambios significativos.

Por consiguiente, se necesita comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva sin que directivos y empleados comprendan a partir de donde comienzan. También brindar apoyo a empleados y equipo con ideas para una mejor cultura y estar dispuestos a actuar según estas ideas. Asimismo, se necesita encontrar la subcultura más eficaz de la organización para emplearla como ejemplo del que puedan aprender los empleados. Otras estrategias son no atacar frontalmente la cultura, sino determinar formas para ayudar a empleados y equipos de forma que mejoren su eficacia laboral, considerar la visión de la cultura nueva como un principio guía para el cambio y finalmente, reconocer que un cambio cultural importante exige mucho tiempo, y no es cuestión de pocos años.

Asimismo según Rodríguez (2008) para lograr una cultura que corresponda con las expectativas de la nueva empresa es importante tener en cuenta, primero integrar a los empleados en la construcción de las nuevas ideas y la visión de la organización; segundo, buscar una adecuada asesoría para que la nueva imagen de la empresa no afecte la credibilidad y continuidad que existe sobre ésta en el mercado; y tercero analizar las debilidades y fortalezas de la cultura organizacional anterior. O como dice González (2005), para mejorar la cultura organizacional después de una fusión se requiere contratar a un grupo de especialistas en recursos humanos.

Conocida ya la importancia que tienen las subculturas para fomentar y propiciar el cambio, McIntosh (2009) explica que una forma para conocer la cultura y sus subculturas es observar su forma de realizar las cosas para identificar de esta manera sus valores y creencias centrales, así, los factores que encierran una cultura pueden aparecer en diversos lugares como la estructura organizacional, el soporte de los niveles superiores, el ambiente para la innovación y el cambio, la situación del talento humano, los procedimientos administrativos, el presupuesto, la historia de aprendizaje, y la falta existencia de un programa de planificación de recursos de la empresa.

Otra estrategia que ha mencionado la International Labour Organization, pectoral activities programme (2003) es utilizar el dialogo social, que consiste en gestionar las consecuencias del cambio y como segunda medida, equilibrar el interés de los empleadores de la organización con el interés de los trabajadores en cuanto a su seguridad y estabilidad dentro de esta.

Según el autor, el valor del dialogo social esta determinado por el papel que desempeña al identificar, abordar y repartir los costos y ventajas del cambio produciendo así paz en el entorno laboral. Otra ventaja es que contribuye a resolver ciertos problemas, en el caso de las fusiones, tendrá el deber de informar al personal sobre su empleo y condiciones de trabajo.

Amorós (2007) menciona unas estrategias para alimentar una cultura que se integre bien al proceso de cambio, estas tienen que ver directamente con diversos procesos que se dan dentro de la organización. El primero son los procesos de selección, que pretenden no solo encontrar a los mejores en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, sino que también

consta de un juicio sobre el grado de empalme que tendrá este empleado con la cultura organizativa.

La segunda son las acciones que tengan los altos gerentes, pues estas tienen un alto impacto en la cultura organizacional porque mediante su conducta verbal y no verbal establecen normas que se filtran hacia abajo a través de esta.

Finalmente está la socialización, que consiste en uno de los procesos más importantes dentro del marco socio-cultural organizativo. Consta de un proceso de aprendizaje, adquisición e interiorización de los elementos socioculturales del entorno durante todo el periodo del ciclo vital del empleado. (Agulló, 1997). En otras palabras es un proceso de adaptación a las nuevas creencias y costumbres que una nueva organización implica. (Amorós 2007)

Así, como lo afirman Peiró y Prieto (1996) hay dos tipos de socialización en cuanto al trabajo. Por un lado, está la socialización para el trabajo, que tiene lugar antes de que el empleado se incorpore a la vida laboral y tiene como agentes de socialización primaria la familia, la escuela y las amistades; y por otro lado la socialización en el trabajo, que aunque se extiende a lo largo de toda la vida organizacional, acontece especialmente durante la iniciación a la vida laboral.

Finalmente, se sabe que la socialización consta de tres etapas. El prearribo, que abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la empresa. El segundo es llamado el encuentro, y explica que el nuevo empleado ve como es en realidad la organización y enfrenta la realidad de que las expectativas y la realidad puedan ser divergentes. En el último paso se dan los cambios de larga duración, por consiguiente el

nuevo empleado dominará las habilidades requeridas para el trabajo y realiza los ajustes a los valores y normas de su grupo de trabajo.

La socialización es un proceso que influye en la cultura organizacional y por lo tanto, en la fusión empresarial. De esta forma, el empleado al tener un conocimiento de la nueva empresa en cuanto a su cultura, y forma de hacer las cosas puede por un lado, ayudar a disminuir entre su grupo de trabajo la resistencia al cambio, es decir, ser un “gestor del cambio” o por el otro, resistirse al cambio y por lo tanto, afectar el clima de la organización y el proceso de adaptación de su equipo a la nueva empresa.

Discusión

La fusión, en cuanto a la normalización de la nueva cultura, significa abandonar poco a poco todas las características particulares de la cultura tales como los hábitos y creencias. Así, los empleados de la empresa adquirida deberán cambiar sus viejos esquemas culturales por las nuevas normas y valores.

De esta forma, en el estudio de la sinergia sobre el cambio cultural, un factor difícil de cuantificar pero muy importante es la cultura en la organización. Debido al cambio que supone una fusión empresarial muchos de los empleados de la nueva empresa generarán mecanismos de resistencia al cambio medibles por los indicadores tanto del individuo en particular, como de la empresa en general.

Sin embargo, aunque se tengan en cuenta los diferentes indicadores, una fusión, con el cambio de cultura pertinente, siempre tendrá aspectos positivos y negativos a resaltar. Entre los positivos está la posibilidad de fijarse retos personales, ampliar las competencias profesionales, intercambiar conocimientos por medio de, por ejemplo, mecanismos de gestión

del conocimiento, y la posibilidad de integrar el know-how de ambas organizaciones para mejorar el actuar profesional y la calidad de los resultados.

Pero así mismo, también se generan implicaciones negativas que resultan preocupantes para los empleados como los cambios en las funciones, responsabilidades e inclusive en las competencias y el perfil que determina cómo debe ser la persona que se ajuste al cargo y la forma en que deben hacer las cosas; esta también la propia resistencia al cambio que se genera en la organización (en cultura, clima, estructura, filosofía organizacional, forma de llevar a cabo las funciones, entre muchas otras), pues esto tiene implicaciones no solo de productividad y eficiencia, en las cuales como ya se vio hay una disminución en la calidad y prontitud de los resultados, sino también de salud, por términos de estrés.

Esto, no sólo incrementa la resistencia al cambio, sino que debilita la adaptabilidad hacia la nueva empresa, por lo que en muchas ocasiones se incrementan significativamente las tasas de rotación por causa de baja motivación en el trabajo, alto estrés laboral e ineficientes métodos de liderazgo y gerenciamiento (De-Cuyper, & Notelaers, 2009; Villanueva, & Djurkovic, 2009; Bono, Jackson, Vinson & Muros, 2007; Ryan, & Deci, 2000; Diefendorff, & Richard, 2003), por lo que la organización puede perder muchos de los talentos importantes y/o significativos que le aportaban a la vieja organización, frenar procesos de promoción interna, vinculaciones directas con la compañía y proyectos especiales y que hubieran podido, bajo otras condiciones, obtener resultados excelentes, mismas condiciones que evitarían el inconformismo, daño psicológico y en salud que sufren muchas de los trabajadores de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pueden evaluar distintos factores como el tipo de cultura dominante y su funcionabilidad en las dos empresas, y de acuerdo a esta, qué forma

tienen las subculturas más fuertes dentro de la organización para desarrollar un plan de cambio de los empleados más susceptibles. De acuerdo a esto, otra estrategia es identificar quiénes son las figuras heroicas y trascendentales de la organización, pues la alta gerencia tiene una alta implicación en la forma en que los empleados tomen o no el cambio, así, se puede restituir a estos grandes líderes antiguos por las figuras heroicas y emblemáticas de la nueva cultura. Todo esto tiene como objetivo ayudar a los empleados a que el cambio de culturas no sea tan brusco, facilitárselo de tal forma que lo vea no como una violación a sus costumbres organizacionales sino como una forma de desarrollar la organización y a ellos dentro de la misma, así como ser tenidos en cuenta e integrados dentro de ella. Estos nuevos cambios ayudan, entre otras, a mantener y mejorar la productividad de los empleados de la nueva empresa.

Asimismo, teniendo en cuenta los procesos como selección, socialización y alta gerencia, entre todos los mencionados, tiene un buen efecto en la productividad del trabajo de los empleados, así como su compromiso con la filosofía empresarial (misión, visión y valores) y posteriormente la decisión de quedarse o no en la empresa.

Por otro lado, es importante el tipo de fusión que se vaya a llevar a cabo, pues es diferente si esta es una adquisición en la que la empresa comprada formará a ser parte de una línea de producción de la empresa adquisitoria y por tanto las dos culturas se integrarán y deberán modificarse de acuerdo al tipo de fusión. Por lo tanto, si esta es vertical, la empresa adquirida no estará directamente relacionada con los procesos de la empresa compradora, así si una empresa compra a la competencia para formar una nueva línea de productos que necesitaba mediante la integración de los procesos que la anterior ya tenía, es muy distinto a

si la fusión tiene como objetivo reducir los gastos de producción comprando, por ejemplo, parte de la materia prima, o facilitar la captación de clientes comprando los distribuidores.

Referencias

- Agulló, E. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Oviedo: Universidad de Oviedo, servicio de publicaciones.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque: Juan Carlos Martínez Coll.
- Anderson, C., Flynn, F., & Spataro, S. (2008). Personality and Organizational Culture as Determinants. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 3, 702–710. Recuperado el 16 de enero de 2010, de <http://jap.physiology.org/>
- Anzola, L. (2008). *Cultura organizacional en procesos de cambio. Leadership*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de Revista de circulación internacional. Universidad Externado de Colombia: <http://www.revistaleadership.com/plantillas/articulo-01/index.html>
- Becerril, J. (2004). *Fusión de sociedades: análisis de la fusión de AOL Time Warner*. Recuperado el 11 de enero de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/fusaoltime.htm>
- Boan, D. (2006). Cognitive–Behavior Modification and Organizational Culture. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Vol. 58, No. 1, 51–61. Recuperado el 20 de enero de 2010, de <http://community.nicic.gov/blogs/norvalmorris/archive/2009/01/14/cognitive-behavior-modification-and-organizational-culture-quot.aspx>
- Bono, J., Jackson, H., Vinson, G. & Muros J. (2007) Workplace Emotions: The Role of Supervision and Leadership, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, 1357– 1367. Recuperado el 18 de enero de 2010 de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17845090>
- Clavijo, M. (2008). Adquirir y fusionar. *Revista Gerente*. Recuperado el 18 de enero de 2010 de, http://www.gerente.com/revistas/gerente/0510/venezuela/empr1_0510.html

- Contreras, H. (2009). *Comunicación organizacional*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Ve / grupo Sa.: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Cuming, C. & Worley, T. C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thompson Editores.
- De-Cuyper, N., & Notelaers, Guy., (2009), Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14, 193–205.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 284–294.
- Fernández-Ríos, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A
- Gan, F. & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- García, S. & Mosquera, M. (2006). *Bancolombia S.A*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2009, de <http://www.mipagina.net/~brccom/archivos/OPE%20FO7%20IV%2005%20CP%20Bancolombia%20RA.pdf>
- González, D. (2005). *Las causas más frecuentes de las fusiones fallidas*. Recuperado el 3 de noviembre de 2009, de http://www.schipani.com.ar/sp/files/prensa_05_01_fusiones.pdf
- Harrison, R. (1995). *Collected papers of Roger Harrison*. London: Mc Graw Hill.
- Hellrieger, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning Editores.

- International Labour Organization. (2003). *Las consecuencias para el empleo de las fusiones y adquisiciones en el sector del comercio*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill.
- Leiva, P. (2004). Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas como estrategias de desarrollo corporativo. *Revista de la escuela de psicología facultad de filosofía y educación pontificia universidad católica Valparaíso*, 61 - 83.
- Lozano, M. B. (1999). *Las fusiones de empresas: un enfoque contractual*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Marin, J., & Ketelhon, W. (2008). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. México: Cengage Learning.
- Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Mc Graw Hill.
- McCann, J., & Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Ediciones Díaz Santos S.A.
- McIntosh, D. (2009). *Aprendizaje electrónico y cultura organizacional*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de <http://www.learningreview.com/e-learning/recomendados/805-aprendizaje-electro-y-cultura-organizacional?format=pdf>
- Mijares, E. (2002). *Gerencia en la fusión organizacional*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Producción/Gerencia_en_la_fusión_organizacional/CAEF9D0C5BEED42341256BA300395366!opendocument
- Peiró, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Retamal, G. (2002). *Cambio y resistencia al cambio*. Recuperado el 14 de Enero de 2010, de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST253.htm>

- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Recuperado el 2 de noviembre de 2009, de <http://portafoliodigitalco.bligoo.com/content/view/408397/Capitulo-18-Cultura-Organizacional.html>
- Rodríguez, A. (2008). *¿Cómo afrontar la llegada de nuevos negocios?* Recuperado el 3 de noviembre de 2009, de http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/2-como_afrontar_llegada_socios.pdf
- Rodríguez, A. & cols. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schein, E. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Edición Plaza y Janés.
- Vargas, L. (2009). *Fusiones empresariales: oportunidad o amenaza*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2009, de http://www.estrategialaboral.com/colombia/investigacion_laboral/fusiones-empresariales-oportunidad-o-amenaza/6587328
- Vidal, G. (2001). *Privatizaciones, fusiones y adquisiciones: las grandes empresas en América Latina*. Rubí: Anthropos Editorial.
- Villanueva, D., & Djurkovic, N., (2009), Occupational Stress and Intention to Leave Among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Stress Management*, Vol. 16, 124-137. Recuperado el 16 de enero de 2010 de <http://www.deepdyve.com/lp/psycharticles-reg/occupational-stress-and-intention-to-leave-among-employees-in-small-BfGJpzf0MR>