



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

**LA INTEGRACIÓN CULTURAL DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN**

**THE HUMAN RESOURCES CULTURAL INTEGRATION
MANAGEMENT IN MERGER AND ACQUISITION PROCESSES**

Autora

Nieves Bañeres Ciércoles

Directora

Dra. Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa

2015

La integración cultural de los Recursos Humanos en los procesos de Fusión y Adquisición

RESUMEN

Los procesos de F/A no alcanzan los resultados esperados, algunas estimaciones de éxito presentadas varían desde un 23% hasta un 50%. La principal razón de estos resultados se debe a la falta de importancia dada a la gestión de RRHH en dichos procesos. Los tres factores fundamentales a tener en cuenta son: necesidad de cultura única, comunicación integrada y retención de RRHH valiosos. Esa falta de preocupación por la gestión del capital humano puede provocar la no creación de valor para los grupos de interés y es paradójico que el objetivo de crear valor para la organización pueda significar la destrucción de valor para los RRHH, quienes son los encargados de alcanzar el objetivo. Este trabajo tiene como objetivo realizar una revisión de la literatura sobre la gestión de la integración cultural de los RRHH en los procesos de F/A y proporcionar una serie de recomendaciones, obtenidas de dicha revisión, para lograr una integración efectiva y así alcanzar los objetivos. Se analizará la integración cultural de RRHH mediante un enfoque global para mejorar los resultados de F/A a medio y largo plazo a través de la gestión de las tres etapas del proceso: planificación, integración e implementación.

Palabras clave: fusión/adquisición, recursos humanos, integración, cultura y comunicación.

The Human Resources cultural integration management in Merger and Acquisition processes

ABSTRACT

Mergers and acquisitions processes don't achieve the expected results, some success estimates presented range from 23% to 50%. The main reason for these results showed in the researches is the lack of importance given to human resources management in these processes. The three main factors to consider are: the necessity of a unique culture, the integrated communication and the valuable human resources retention. This lack of interest in handling the human capital management can block the creation of value for the shareholder and it is paradoxical that the aim of creating value for the shareholder might imply the destruction of value for the employees who are definitively the responsible of achieving the goal. This paper aims is to review the literature about the human resources cultural integration management in Merger and Acquisition processes and to make some suggestions about the best practices recommended to improve the expected results. Cultural integration will be analyzed through a global approach for improving mergers and acquisitions results in a medium and long term through planning, integration and implementation management.

Keywords: merger/acquisition, human resources, integration, culture y communication.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Marco teórico	7
2.1. Perspectivas sobre integración cultural de RRHH en F/A	7
2.2. Protocolo de la revisión de la literatura	9
2.3. Resultados de la revisión de la literatura	12
3. Análisis de la Revisión de la literatura	16
3.1. Factores de RRHH durante el proceso de Integración Cultural.....	16
3.1.1. Primera etapa – planificación	17
3.1.2. Segunda etapa – integración	20
3.1.3. Tercera etapa – implementación	25
3.2. Recomendaciones para una Integración cultural de RRHH efectiva.....	30
3.2.1. Comunicación	30
3.2.2. Participación RRHH	36
3.2.3. Aprendizaje cultural	38
4. Conclusiones	41
5. Agradecimientos	45
6. Bibliografía.....	46

1. INTRODUCCIÓN

Un tema que ha despertado gran interés desde la visión de la gestión estratégica de la empresa y desde la visión de la economía industrial son las operaciones de fusiones/adquisiciones (en adelante, F/A) y las consecuencias que éstas tienen sobre las empresas del proceso (Martínez Caraballo, 2006). Las empresas pueden utilizar diferentes estrategias para mejorar y/o aumentar los activos de conocimiento estratégicamente valiosos, pero las F/A constituyen una de las opciones externas que complementa el aprendizaje interno (Castro Casal & Neira Fontela, 2002b).

Las razones históricas que llevan al auge y gran número de operaciones de F/A según los *“Informes sobre la Política de Competencia”* de la Comisión de las Comunidades Europeas son; la consolidación de la posición en el mercado globalizado, la expansión de las actividades actuales y la consecución de sinergias. El importante papel que juegan los procesos de F/A en la estrategia de crecimiento empresarial, así como su importancia económica, social e industrial hacen necesario el análisis de los problemas que pueden influir en la no consecución de los resultados esperados.

Las expectativas de F/A no coinciden con sus resultados reales en más del 50% de los casos (Lin, Hung & Li, 2006). En este sentido, más de un tercio de las F/A fracasan antes de cinco años y se hace alusión a que la mayoría de estos fracasos son debido a factores humanos como escasa consideración de realidades culturales, actitud reactiva ante problemas de RRHH o pérdida de RRHH valiosos (Martínez Caraballo, 2006).

Existe la creencia de que las F/A son operaciones que suponen una vía rápida y fácil para conseguir los objetivos anteriores. No debe sorprender, en consecuencia, el gran número de F/A realizadas a lo largo de la historia. A pesar de que los procesos de concentración de sociedades han tenido gran aceptación en la economía reciente, en la práctica, muchos de ellos han fracasado sin conseguir los objetivos deseados, sin mejorar los resultados financieros, perdiendo posición competitiva y lo más preocupante perdiendo recursos humanos (en adelante, RRHH) valiosos (Bastida, 2007).

No podemos obviar, que al adquirir una empresa, se adquieren personas, además de otros recursos. Los problemas que puede originar la integración de las personas se plantean tanto antes como después del proceso de integración y no afectan a una sola empresa de las implicadas. Cuando dos o más empresas se unen, puede que una cambie

más que la otra, pero las dos cambian. Solo si se logra asimilar el cambio se conseguirá el éxito esperado.

Tradicionalmente, en los procesos de F/A los factores *hard* (económicos, financieros, legales y técnicos) han sido considerados como los aspectos significativos en el éxito de la operación, sin tener en cuenta factores relacionados con RRHH. La falta de planificación, la escasa comunicación y el enfoque reactivo para tratar los múltiples problemas de los RRHH que inevitablemente surgen, han sido algunas de las razones en el fracaso de F/A (Castro Casal & Neira Fontela, 2002a). Este comportamiento se ha explicado por varias razones como restricciones de tiempo, confidencialidad (deseo de no despertar inquietudes en el personal) o el hábito de no integrar la planificación de RRHH en los planes estratégicos.

Las compañías han empezado a comprender que la falta de consideración de los RRHH, antes, durante y después de una F/A resulta crítica para asegurar el éxito del proceso, traducido en la consecución del valor esperado. Desde una perspectiva de dirección, se necesita ir más allá de las consideraciones estratégicas y financieras y examinar la dinámica organizativa y los problemas de RRHH que emergen en los procesos de F/A (Bastida, 2007). En este sentido, los factores *soft* (integración cultural, gestión del cambio, de los procesos y de las personas, comunicación y liderazgo), son elementos intangibles que afectan significativamente a los resultados (Pascual de Blas, 2006). Ante esta evidencia, la gestión de RRHH deja de tener papel de soporte operacional, para influenciar en cuestiones relevantes como estrategia de negocio, rendimiento organizacional o creación de ventaja competitiva (Bhaskar, 2012).

El objetivo de este trabajo, es analizar en profundidad la gestión de la integración cultural de RRHH. En este sentido, las compañías que tienen éxito gestionan la necesidad de cultura única (estrategia, organización, procesos y personas), la comunicación integrada (accionistas, clientes, empleados, proveedores e instituciones) y la retención del talento (liderazgo, conocimiento, capacidades y competencias) (Pascual de Blas, 2006). Por tanto, resulta interesante analizar los motivos de fracasos en la gestión de los RRHH y proponer soluciones para la mejora del proceso.

El trabajo se ha estructurado en varias secciones. En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura existente sobre la relación entre las operaciones de F/A, los RRHH y la cultura. En esta sección destacaran las definiciones de los conceptos

estudiados, el protocolo de revisión sistemática de la literatura empleado y los resultados obtenidos en esta búsqueda de información. En segundo lugar, presentamos un estado de la cuestión en lo que respecta a la gestión de la integración cultural de los RRHH en el proceso de F/A. Analizamos aquellos factores que, desde la literatura, han sido identificados como determinantes para la consecución de los resultados esperados en estas operaciones y presentamos una serie de acciones e implicaciones relevantes para el éxito de la integración cultural. Por último, se expondrán conclusiones, implicaciones y líneas futuras de investigación relacionadas con el tema.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Perspectivas sobre la integración cultural de los recursos humanos en fusiones y adquisiciones

Una fusión puede ser definida como un evento que ocurre cuando dos empresas se comprometen a progresar en el futuro como una sola compañía nueva en lugar de seguir separadas en propiedad y operaciones (Gomes, Weber, Brown, & Tarba, 2011). Una adquisición se relaciona con adquisición del derecho a voto (o activos) de una empresa sobre la otra, cuando la empresa adquirente todavía existe como unidad jurídica o como compañía filial. Se trata de una transferencia de la propiedad de la empresa adquirente (Lajoux, 1998). Los términos fusiones y adquisiciones se utilizan similarmente en la literatura (Waight, 2002) para referirse a todos los vínculos inter-empresa que conducen a la integración de dos entidades (Gonzalo Hevia, Ortiz de Urbina Criado & Sacristán Navarro, 2013). Aunque en este trabajo se han estudiado de forma conjunta las dos formas de combinación (F/A) y se han considerado términos homogéneos, existen diferencias que pueden acompañar a una fusión en comparación con una adquisición. A pesar de que literatura sobre F/A sugiere que estas combinaciones son homogéneas en su naturaleza y que generalmente tienen las mismas repercusiones para las empresas y sus RRHH, existen diferencias entre ambos fenómenos que van más allá de las puramente semánticas (Neira Fontela, 1992).

La experiencia de las empresas en estos procesos y actividades de F/A sugiere que este tipo de estrategia empresarial debe ser analizado diferenciando sus tres etapas fundamentales (Neira Fontela & Castro Casal, 1994; Charman, 1999).

- Etapa 1: Fase de planificación (Pre-combinación). La planificación ocurre antes de la firma del acuerdo, momento en el que se produce el cambio de propiedad de la empresa adquirida o fusionada. Esta fase comienza cuando la empresa matriz se interesa en una posible F/A como opción estratégica (Neira Fontela & Castro Casal, 1994).

- Etapa 2: Fase de integración (Combinación). En general, integración es el proceso por el cual dos empresas se combinan después de que una F/A es anunciada y se firma el acuerdo. Las actividades previas a la combinación se han completado cuando llegamos a este punto (Schuler & Jackson, 2001). La integración de organizaciones es definida como el grado de interacción y coordinación entre las dos empresas participantes en la F/A y suele considerarse como la fase clave del proceso (Larsson & Finkelstein, 1999).

- Etapa 3: Fase de implementación y asentamiento (Post-combinación). El periodo posterior a la integración organizativa se caracteriza frecuentemente por despidos, conflictos de intereses, luchas de poder, marchas voluntarias de personal o absentismo (Sielh & Smith, 1990). Esta tendencia parece estar presente en todas las integraciones, si bien depende en muchos casos del propósito estratégico de la operación, del grado de amistad u hostilidad y del grado de integración deseada (Neira, 1992).

Fapohunda (2012) define gestión de RRHH como la participación en todas las decisiones de gestión y acciones que afecten a la relación entre la organización y sus RRHH. Michael (2006) también define gestión de RRHH como una estrategia coherente y exhaustiva para la gestión y desarrollo de los RRHH de la organización en el cual los aspectos del proceso están totalmente integrados dentro del proceso global de gestión en la compañía. Stone (1984) afirma que gestión de RRHH es un enfoque distintivo en la gestión del empleado el cual trata de conseguir una ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico de una fuerza del trabajo altamente comprometida y capacitada utilizando una matriz integrada de tecnologías culturales, estructurales y personales. Es la función de gestión a través de directores que reclutan, seleccionan, entrenan y desarrollan a los miembros de la organización. French (1998) lo relaciona con la filosofía, políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la dirección de los RRHH dentro de la organización. Gestión de RRHH consiste en el diseño e implementación de políticas y todas las practicas que pueden ayudar a promover una utilización eficiente de RRHH (Fapohunda, 2012).

La cultura organizativa ha sido definida como el conjunto de creencias y valores compartidos sobre las prácticas empresariales apropiadas (Schein, 1983). Uno de los primeros autores en introducir el término "cultura organizativa" en la literatura académica fue Pettigrew (1979) exponiendo que la cultura especifica la realidad para los grupos de individuos. Según Pettigrew (1979) "para funcionar en un entorno dado, cualquier persona debe tener un sentido de lo que es la realidad y el contexto. La cultura es el sistema de significados pública y colectivamente aceptado que opera en un grupo de personas, en un momento del tiempo".

El término cultura organizativa alcanzó una mayor popularidad a partir de la publicación de los libros: "*Corporate cultures*" (Deal & Kennedy, 1982) e "*In search of excellence*" (Peters & Waterman, 1982). Desde entonces, han emergido un mayor número de definiciones sobre este tema, pero no existe una definición comúnmente aceptada. La mayor parte refleja la esencia antropológica/sociológica del concepto, refiriéndose a la internalización de un conjunto de valores, sentimientos, actitudes y expectativas de los RRHH que proporciona significado y estabilidad a los miembros de un grupo e influye en su comportamiento (Castro Castral, 2003).

2.2. Protocolo de la revisión de la literatura

Una revisión sistemática de la literatura es un estudio selectivo y crítico, que trata de analizar e integrar la información esencial de estudios primarios de investigación sobre un asunto concreto. Este trabajo se centra en la relación entre las operaciones de F/A y los RRHH. Por tanto, identifica estudios relevantes, valorando su calidad y sintetizando sus resultados. La revisión sistemática se considera un estudio secundario, pues su población de estudio la constituyen los propios estudios primarios. Las revisiones deben realizarse de forma objetiva, rigurosa y meticulosa (Manterola, 2009). Es una tarea muy metódica que comprende: 1) identificar los estudios ya existentes, 2) analizar su utilidad y relevancia en un determinado tema de investigación y, 3) reunir estudios realizados de manera independiente, a veces con resultados opuestos, y sintetizar sus resultados.

La realización de una revisión sistemática requiere una estrategia de búsqueda de la información a partir de bases de datos bibliográficas, una valoración apropiada de los estudios que serán incluidos en el ulterior análisis y finalmente, una adecuada síntesis

de la información recopilada (Meseguer, 2001). Esta recopilación de información debe ser exhaustiva para evitar incurrir en sesgo de selección (no incluir estudios relevantes provoca un error sistemático en la estimación del efecto). Tenemos que buscar en el mayor número de fuentes posible y con criterios de selección adecuados (Khan, Daya & Jadad, 1996). Las fuentes a consultar en nuestro trabajo son bases de datos electrónicas.

En este trabajo hemos empleado tres bases de datos para realizar la búsqueda bibliográfica de artículos de revistas: 1) *ISI Web of Knowledge (Wos)*, 2) *Scopus* y 3) *Dialnet*. Si bien las dos primeras se consideran dos de las bases de datos más relevantes a nivel internacional, *Dialnet* se limita al ámbito hispano. Como herramienta de evaluación, *Wos* junto con *Scopus*, supone contar con un valioso recurso para los investigadores, porque permiten acceder a la mejor bibliografía científica mundial, así como, la posibilidad de establecer mediciones de la producción científica. En ambas bases de datos se ofrece información sobre indicadores de calidad y distintos parámetros como número de citas, índice de inmediatez, etc. que permiten analizar y clasificar las publicaciones. La selección de *Dialnet*, se argumenta por ser una base de datos nacional y un importante portal de difusión de producción científica hispana con información muy exhaustiva, multidisciplinar y actualizada. Las revistas son el núcleo fundamental de *Dialnet* con predominio de las Ciencias Sociales y Humanidades. Su principal función es dar mayor visibilidad a la literatura científica desarrollada en habla hispana en Internet, recopilando y facilitando el acceso a los contenidos científicos. Comparando las publicaciones sobre la relación entre los procesos de F/A y los RRHH de las empresas implicadas, en las bases de datos internacionales (*Wos* y *Scopus*) y la base de datos nacional (*Dialnet*), tendremos una visión de líneas de investigación que se han analizado a nivel internacional y que requieren una mayor investigación en España.

Para la búsqueda de artículos relacionados con el objetivo del trabajo, se emplea el protocolo de búsqueda de información presentado en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Protocolo de búsqueda

Bases de Datos	WOS	Scopus	Dialnet
Área geográfica	Producción científica mundial	Producción científica mundial	Producción científica española, portuguesa y latino-americana
Características¹	Indicadores de calidad: JCR factor de impacto, índice de inmediatez, número de citas, cuartiles	Indicadores de calidad: SJR factor de impacto, número de citas, cuartiles	Información exhaustiva, multidisciplinar y actualizada
Términos de búsqueda²	“Mergers and Acquisitions” “Human Resource/s” “HR” “Culture”	“Mergers and Acquisitions” “Human Resource/s” “HR” “Culture”	“Fusión/es y Adquisición/es” “Recursos Humanos” “Cultura”
Alcance	Campo y tipo de documento: título y artículos	Campo y tipo de documento: título y artículos	Campo y tipo de documento: título y artículos
Rango temporal	1997-2013	1999-2013	-2013
Áreas de investigación	Economía de la empresa	Empresa, Dirección y Contabilidad	Economía y Empresa
Resultados	1 artículos	5 artículos	6 artículos

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar y comparar el grado de cobertura de las dos bases de datos internacionales, la calidad de las publicaciones y la importancia relativa de la revista dentro de un mismo campo científico podemos analizar el factor de impacto. El factor de impacto es una medida basada en el número de citas que determina la importancia de la revista científica en el ámbito de su área temática. En nuestro caso nos interesan los indicadores de calidad *Journal Citation Report (JCR)* y *Scimago Journal and Country Rank (SJR)*:

¹ JCR factor de impacto: Journal Citation Report; SJR factor de impacto: Scimago Journal & Country Rank

² Los términos deben ir entrecomillados, con el fin de ajustar la búsqueda y obtener resultados relevantes, ya que las bases de datos utilizan operadores booleanos para sus búsquedas.

a) Factor de impacto de *JCR*: es una herramienta objetiva y sistemática para evaluar de forma crítica las publicaciones de la base de datos *Wos*. Ofrece información estadística basada en los datos de las citas. Al recopilar las referencias citadas permite medir la influencia y el impacto de las investigaciones realizadas a través del factor de impacto. Este índice de impacto es la media de veces que en un año determinado se citan los artículos publicados por una revista en los dos años anteriores. b) Factor de impacto de *SJR*: proporciona un índice de calidad relativo de las revistas incluidas en la bases de datos *Scopus* a partir de 1996. Es similar el mecanismo que *JCR* pero se realiza el cálculo de citas recibidas a artículos de una revista para un periodo de tres años. Pero *SJR* da más valor a las revistas que tienen alto prestigio (gran cantidad de citas, sin autocitas). El cálculo contempla todos los documentos existentes en la revista, no sólo los artículos citables como se hace en *JCR*.

2.3. Resultados de la revisión de la literatura

Para la búsqueda de artículos relacionados con el objetivo de nuestro trabajo, hemos acotado la búsqueda a los títulos de publicaciones. Acotando la búsqueda por tema hemos obtenido 11 publicaciones entre las tres bases de datos. El número de referencias obtenidas se muestra en la Tabla 2.2.

Nuestros resultados nos permiten afirmar que las publicaciones encontradas en *Scopus* suelen ser más numerosas que las encontradas en *Wos*, lo que nos hace pensar que *Wos* es una base de datos más selectiva y exigente. La diferencia en el número de publicaciones se debe a que *JCR* indexa un número de revistas inferior en comparación con *SJR* que indexa un mayor número de revistas.

Tabla 2.2. Número de referencias obtenidas

Total artículos	11
Artículos duplicados en WOS/Scopus	1
Artículos en WOS	1
Artículos en Scopus	5
Artículos en Dialnet	6

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2.3 detallamos todas las referencias obtenidas, especificando, la base de datos de publicación, el título del trabajo, el autor y la fuente donde se publica.

Tabla 2.3. Información sobre referencias obtenidas

Base de datos	Título del Artículo	Autores	Fuente
<i>WOS/Scopus</i>	The Human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture	Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher & Wolff (2015)	<i>International Business Review</i>
<i>Scopus</i>	When culture collide: The anatomy of a merger from human relations	Buono, Bowditch & Lewis (2013)	<i>Mergers and Acquisitions: A critical Reader</i>
<i>Scopus</i>	A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions	Marks & Mirvis (2011)	<i>Human Resource Management</i>
<i>Scopus</i>	Managing culture and human resources in mergers and acquisitions	Goulet & Schweiger (2006)	<i>Handbook of Research in International Human Resource Management</i>
<i>Scopus</i>	A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: prescriptions for human resources management	Appelbaum & Gandell (2006)	<i>Journal of Management Development</i>
<i>Dialnet</i>	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	Naranjo Valencia, Jiménez Jiménez & Sanz Valle (2012)	<i>Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa</i>
<i>Dialnet</i>	Fusiones: el contrato, los recursos humanos, los errores, la estrategia... todas las claves para integrar sin traumas dos pymes de diferentes culturas	Carrio (2009)	<i>Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional</i>
<i>Dialnet</i>	El due diligence humano	Harding & Rouse (2007)	<i>Harvard Business Review</i>
<i>Dialnet</i>	Panorámica crítica sobre la dirección de recursos humanos y su influencia en el performance de la organización	Ortega Lapiedra & Galve Górriz (2004)	<i>Cuadernos Aragoneses de Economía</i>
<i>Dialnet</i>	El nuevo rol de los recursos humanos en los procesos de fusión: un concepto innovador (y práctico) de cultura corporativa	Santamaría Zurdo (2004)	<i>Estudios Financieros. Revista de trabajo y seguridad Social</i>
<i>Dialnet</i>	Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones empresariales	Martín Bello (1997)	<i>Instituto Universitario de la empresa</i>

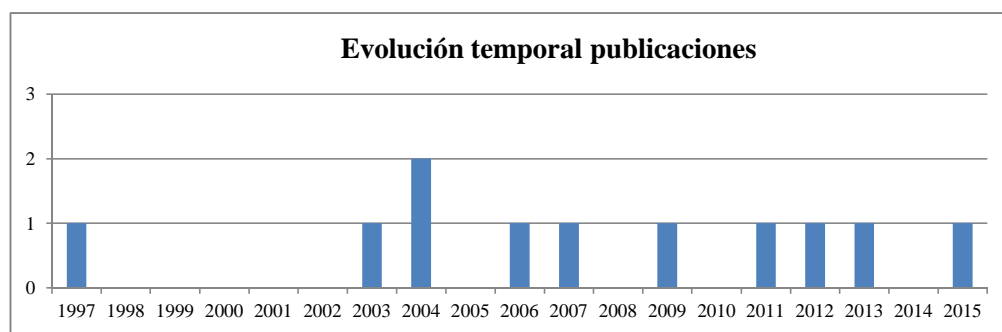
Fuente: Elaboración propia.

La primera base de datos que publica artículos relacionados con el tema es *Dialnet* con El artículo de Martín Bello (1997). Es un tema que comenzó a preocupar hace muchos años, y a lo largo del tiempo nunca ha dejado de interesar, han ido apareciendo publicaciones con relativa frecuencia, pero nunca se han publicado gran cantidad de artículos, por lo que es un tema interesante de cara a líneas futuras de investigación.

Observando la figura 2.1, a partir del año 2002 aumenta el número de artículos y la frecuencia de publicaciones (en el período del 2002 hasta 2015 se publican 10 de las 11 publicaciones encontradas). La explicación es que en el año 2000 hubo un gran número de operaciones de F/A, y en los años posteriores, aunque descendió el número en comparación con el año 2000, se siguieron realizando muchas F/A (Martínez Caraballo, 2006). El periodo de expansión económica de la segunda mitad de la década de los noventa, así como por el desarrollo de la sociedad del conocimiento y la información y el uso extensivo de las tecnologías de información explican este aumento de operación de F/A (Ortiz de Urbina Criado, Montoro Sánchez & Guerras Martín, 2009). A partir del año 2000 se estanca y comienza a descender, entre las razones de esta disminución destacan la desaceleración del ciclo económico y la reducción de la valoración bursátil de las actividades empresariales (Campa, 2004). En el año 2004 aparece un cambio de tendencia debido a la mejora de las condiciones económicas y a dos factores de largo plazo como la consolidación sectorial y la globalización, que conlleva un crecimiento progresivo de este tipo de operaciones como fórmula para competir en el entorno económico actual.

Observamos que es un tema que durante los años 90 no se le prestó demasiada atención, y con el tiempo fue ganando más importancia, debido al aumento de las operaciones de F/A. Con la evolución temporal, aparecen un gran porcentaje de fracasos en operaciones de F/A, a los cuales hay que encontrar solución y explicación, y la investigación confirma que la poca atención prestada a los RRHH tiene relevancia en el fracaso y se debe gestionar.

Figura 2.1. Número de artículos por año



Fuente Elaboración propia.

Por otro lado, algunos artículos han sido publicados en revistas con alto impacto, como *Human Resource Management* o *Journal of Management Development*. De ellos, el artículo con mayor número de citas es el de Goulet & Schweiger (2006). Tabla 2.3 presenta los tres artículos más citados y la fuente donde se publica.

Tabla 2.4. Artículos más citados

Base de datos	Título del Artículo	Autores	Fuente	Número de Citas
Scopus	Managing culture and human resource in mergers and acquisitions	Goulet & Schweiger (2006)	<i>Handbook of Research in International Human Resource Management</i>	14
Scopus	A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions	Marks & Mirvis (2011)	<i>Human Resource Management</i>	10
Scopus	A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger: Prescriptions for human resources management	Appelbaum & Gandell (2003)	<i>Journal of Management Development</i>	6

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, a pesar de la investigación realizada hasta el momento, existe una fragmentación en el conocimiento. Las deficiencias sustanciales en la literatura existente sobre F/A conllevan necesidad de realizar marcos integrados para comprender mejor este complejo fenómeno. Observamos que generalmente pocos autores centran

sus investigaciones en profundizar en factores muy relevantes en las tres etapas de F/A. Es necesario presentar un modelo integrador de F/A que considere la importancia de cada una de las aportaciones que realizan los autores referentes a la gestión cultural. En este trabajo se pretende ofrecer un modelo que, incorporando el papel de los RRHH, analice exhaustivamente la gestión de la integración cultural en el proceso de F/A.

3. ANÁLISIS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA: “LA INTEGRACIÓN CULTURAL DE LOS RRHH EN LOS PROCESOS DE F/A”

En la literatura existente se muestra escasa consideración al estudio de la adecuada gestión de la integración cultural en los procesos de F/A. Numerosos estudios empíricos han demostrado que los problemas de integración cultural son factores relevantes que afectan a la consecución de los resultados esperados Larsson & Finkelstein (1999) y Lin, Hung & Li (2006).

Con la finalidad de conocer la importancia de una correcta integración cultural para lograr el éxito de F/A, el objetivo de este capítulo es presentar un marco teórico que integre las aportaciones de diversos autores en relación al tema presentadas por los autores en la literatura sobre “la gestión de la integración cultural de los RRHH en los procesos de F/A”. Para lograr este objetivo se analizarán y detallarán los factores más relevantes a tener en cuenta en el proceso de integración cultural. Además, presentaremos y explicitaremos un marco de buenas prácticas de gestión de RRHH e integración cultural para sacar el máximo beneficio posible a esta compleja operación estratégica.

3.1. Factores de RRHH durante el proceso de Integración Cultural

En la literatura existente se han establecido varios factores de gestión de RRHH que se necesitan gestionar para mejorar la mentalidad y actitudes de los RRHH ante los procesos de F/A, desde el momento en que la empresa matriz considera la F/A como una opción estratégica, pasando por el anuncio de la F/A, llegando a la integración de las empresas y comienzo a trabajar conjuntamente. Lo que nos lleva a presentar los factores diferenciando etapas en las cuales toman relevancia.

3.1.1. Primera etapa - Planificación

Antes de iniciar cualquier proceso de F/A, y su consiguiente integración cultural es indispensable el análisis de las características de los RRHH de las empresas objetivo potenciales, para detectar cuales son las diferencias culturales que pueden aparecer en el proceso y concluir si las dos organizaciones son compatibles culturalmente hablando (Marks & Mirvis, 2011).

En todos los estudios realizados sobre F/A a lo largo del tiempo hay cada vez mayor reconocimiento de que las culturas de las organizaciones (entendiendo la cultura como un conjunto de valores, actitudes, creencias y normas de un grupo) que se combinan pueden ser incompatibles, convirtiéndose esto en la principal fuente de problemas (Buono, Bowditch & Lewis, 1985; British Institute of Management, 1986; Hunt, 1988; Cartwright & Cooper, 1992; Castro Casal, 2003). Así pues, el análisis de la cultura de cada empresa ha sido aceptado como aspecto clave a tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de integración cultural y el nivel de compatibilidad cultural favorece o dificulta las oportunidades que las empresas tienen de integrarse adecuadamente.

Zehnder Internacional (1987) en un estudio realizado a directivos de empresas británicas, en el cual preguntaba acerca de cuáles eran las principales causas que llevaban al fracaso de los procesos de F/A, encontró que la principal causa era la asociada a choque de culturas. La empresa adquiriente no dedica tiempo a estudiar las características de cada cultura para poder realizar una integración adecuada (Marks & Mirvis 2011). Norburn & Schoenberg (1994), encontraron que en el 65% de las F/A europeas habían experimentado problemas debido a las diferencias culturales, remarcando de nuevo la importancia de analizar ambas culturas. Así pues, el ajuste cultural de las partes que intervienen en una F/A está directamente relacionado con el éxito de la misma (Lupina-Wegener, 2013).

Para Abrahamson & Fombrum (1994) las culturas de dos organizaciones tienden a ser similares cuando están en industrias homogéneas, de similar tamaño, estructura, nivel de madurez tecnológico, configuración del personal... Por el contrario, las culturas de empresas que se sitúa en industrias heterogéneas muestran mayores diferencias. Esta característica lleva a Buono & Bowditch (1989) a exponer que a largo plazo ajustar las diferencias culturales entre empresas de la misma industria es mucho más fácil pero las

divergencias entre organizaciones de un mismo sector pueden crear también muchas dificultades.

Martin, Feldman, Hatch & Sitkin (1983) defienden la unicidad de la cultura organizacional. Entienden que las empresas son invenciones idiosincrásicas que reflejan las personalidades únicas y experiencias de aquellos que trabajan en ellas (Pettigrew, 1979; Schein, 1983), están atadas históricamente, reflejando las circunstancias de su creación (Selznick 1957; Pettigre, 1979), las personalidades únicas de sus fundadores y las circunstancias de su crecimiento (Schein, 1983). Diferenciando entre organizaciones y unidades dentro de una organización, (Clark, 1972) expone que la cultura es específica de las organizaciones y difiere más entre entidades que entre unidades dentro de la organización.

Podemos concluir que la compatibilidad cultural va más allá de la similitud cultural. El grado de incompatibilidad cultural depende en última instancia de las características específicas de cada parte, con lo que resulta indispensable para un proceso de integración cultural exitoso una correcta evaluación de los RRHH en la fase inicial de planificación (Martín Bello, 1997).

Es importante que las empresas dediquen tiempo a conocer y analizar las capacidades de cada trabajador para asignar a cada uno su posición más adecuada y hacer así más fácil la integración (Goulet & Schweiger, 2006).

Teniendo en cuenta que los motivos para llevar a cabo una F/A condicionan las características de la entidad objetivo y el modo de gestión de las personas (Napier, 1989), el director del proceso junto con los especialistas de RRHH se van a encargar de analizar tanto los aspectos *hard* como los aspectos *soft* de la empresa objetivo (Bhaskar, 2012). En la búsqueda de empresas potenciales para la combinación resulta fundamental evaluar el efecto que las F/A puede producir sobre los RRHH de la empresa y analizar la cultura organizativa de las organizaciones (Andrews & Bradsher, 2000). Para detectar la compatibilidad entre empresas es interesante describir y evaluar las filosofías y valores de ambas compañías (Marks & Mirvis, 2011).

Una vez identificadas las empresas potenciales, la elección de una de ellas se puede realizar teniendo en cuenta cinco dimensiones que presentamos en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Dimensiones para seleccionar compañero de F/A

1º	El propósito estratégico que subyace a la decisión.
2º	El nivel de eficacia y eficiencia de ambas empresas.
3º	El grado de amistad <i>versus</i> hostilidad implicado en la combinación.
4º	La forma y el nivel de integración deseado.
5º	La intensidad del impacto en directivos y empleados

Fuente: Adaptado de Neira Fontela (1992).

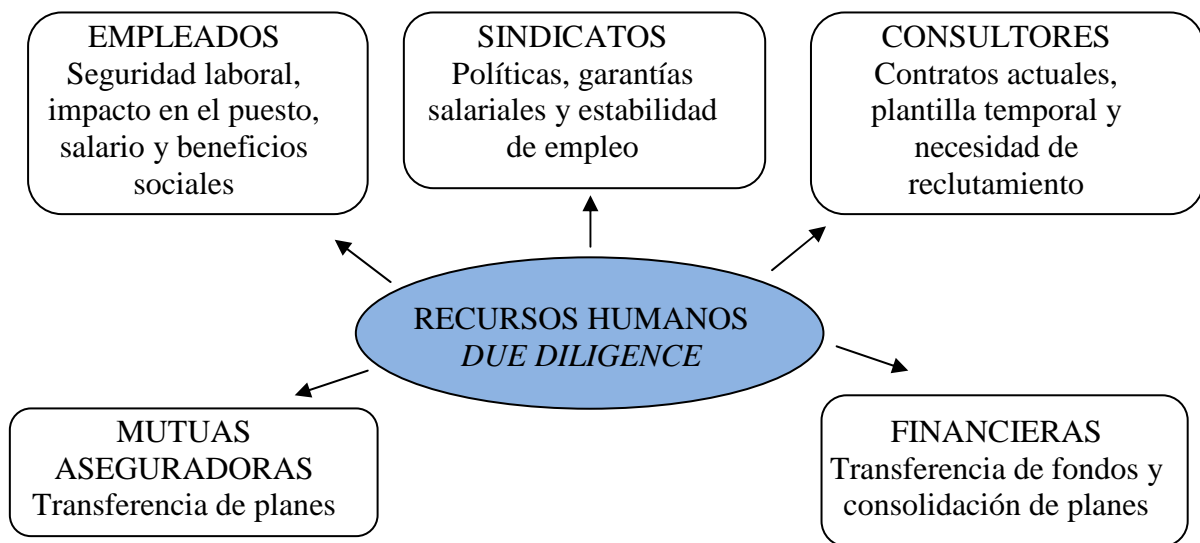
Independientemente de lo bien que las otras dos etapas puedan planificarse y desarrollarse, la selección de una empresa inadecuada disminuye la posibilidad de éxito de la combinación (Schuler & Jackson, 2001). La valoración de los candidatos puede estar limitada por la incapacidad para desarrollar una lista comprensiva de las áreas a examinar, por la falta de información, o por la voluntad de la empresa de no proporcionar los datos deseados (Neira Fontela & Castro Casal, 1994). Por supuesto, aunque se seleccione al compañero adecuado, no tener un plan bien estructurado para dirigir el resto del proceso, reduce considerablemente la posibilidad de éxito de la combinación (Marks, 2000).

Cuando se ha seleccionado el compañero adecuado y se pone en marcha el proceso de F/A, la dirección debería adoptar un enfoque proactivo ante los problemas de gestión de RRHH y proponer un plan *due diligence* de RRHH, para conocer lo máximo posible a todos los RRHH de la empresa objetivo. (Bastida, 2007).

El proceso de *due diligence* es esencial para determinar el valor de los RRHH de la empresa objetivo y en consecuencia el precio de la operación (Figura 2). Su utilidad es analizar los factores relacionados con los RRHH que pueden afectar en la consecución de los objetivos y resultados deseados en la operación de F/A (Catwright & Cooper, 1992; Bramson, 2000). Algunos de estos factores son de fácil identificación puesto que se basan en documentos formales como contratos de trabajo, tablas salariales y datos estadísticos. Pero también hay que evaluar los activos intangibles, identificar las fortalezas y debilidades de las empresas, las compatibilidades culturales, reconocer las personas valiosas y determinar los riesgos potenciales de la operación (Pascual de Blas, 2006). La evaluación de estos activos intangibles es complicada y costosa, por lo que se necesita tiempo para interactuar con los trabajadores y una estrategia bien planificada y

desarrollada por personas especializadas en la materia. Estas dificultades son la causa de que muchos directores generales no den la importancia necesaria a los factores *soft* de HR (Schuler & Jackson, 2001). El tiempo dedicado por las empresas a la exploración, análisis y planificación de estos factores es bajo comparado con el tiempo dedicado a factores *hard*; sin embargo, se observa que los factores *soft* son también relevantes para el éxito del proceso.

Figura 3.1. Due diligence: Recursos Humanos



Fuente: Adaptado de Bastida (2007).

Las diferencias en la cultura organizacional, entendida ésta como lo que los miembros de una organización piensan acerca de lo que ellos hacen y por qué lo hacen (Bower, 2001) y lo que ellos consideran prácticas apropiadas de su negocio (Schein, 1983), puede generar ansiedad, desconfianza y sentimientos de hostilidad (Castro Casal, 2003) e influyen en los niveles de compromiso, cooperación, satisfacción y productividad de los empleados de la empresa adquirida.

Los RRHH que se sientan incapaces de adaptarse a la nueva cultura organizacional pueden abandonar la empresa u oponerse activamente desde dentro a la integración. La típica actitud “nosotros contra ellos”, obstaculiza la implantación de los cambios organizativos y de procedimientos necesarios para alcanzar sinergias (Lubatkin, 1999).

3.1.2. Segunda etapa - Integración

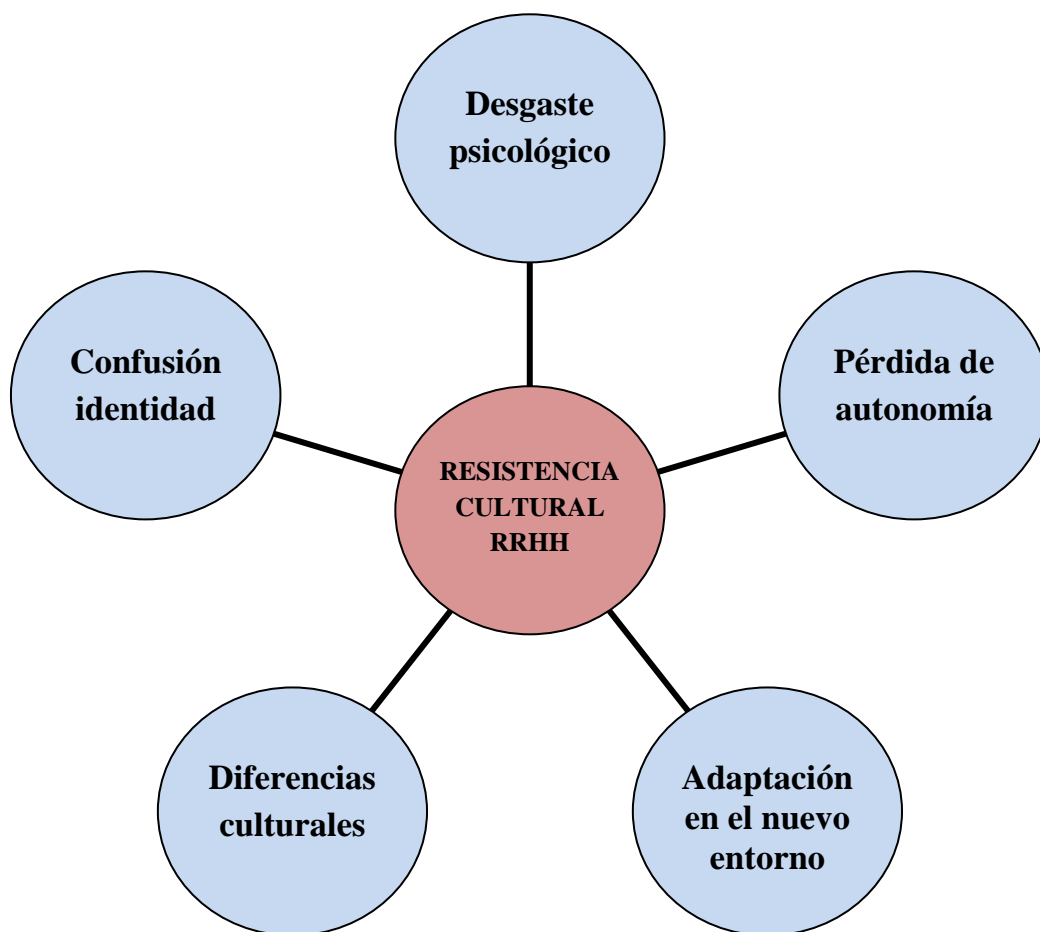
Desde el anuncio del proceso de F/A, la actitud de los trabajadores se reduce debido a la tensión e incertidumbre que conllevan la preocupación por los cambios en los RRHH y

continúa deteriorándose a lo largo del tiempo (Martín Bello, 1997). Los RRHH en el proceso de cambio cultural tienen sensaciones como:

- Desgaste psicológico, por el esfuerzo de adaptación.
- Sensación de pérdida de autonomía.
- Confusión de roles, valores, sentimientos e identidad.
- Sorpresa y ansiedad ante las diferencias culturales.
- Sentimientos de incompetencia, al no ser capaz de hacer frente al nuevo entorno.

Consecuencia de estas sensaciones, aparece la resistencia cultural, esquematizada en la figura 3.2.

Figura 3.2. Resistencia cultural RRHH



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los problemas más típicos del proceso de reestructuración es la resistencia cultural de los RRHH al cambio que afecta negativamente al resultado del proceso de F/A. Esta resistencia puede ser activa como salidas voluntarias de personas, o pasiva como absentismo laboral o desobediencia (Lucenko, 2000). Las F/A causan tensión en los RRHH debido a la incompatibilidad entre las expectativas de los empleados de ambas empresas respecto a su futuro en la nueva estructura (Hambrick & Cannella, 1993; Lupina-Wegener, 2013). Las reacciones pueden analizarse desde una perspectiva individual (psicológica) o desde una colectiva (cultura organizativa).

En primer lugar, la perspectiva psicológica identifica problemas como el antagonismo "nosotros contra ellos", actitudes condescendientes, desconfianza, tensión y hostilidad (Astrachan, 1990). Mark & Mirvis (1986) describen el "síndrome de la fusión", donde los empleados de la empresa objetivo provocan rumores negativos y comunicación restringida con los nuevos compañeros. Además, las F/A afectan a los planes de carreras de empleados con despidos obligados, relocalizaciones y pérdida de influencia individual (Greenwood, Hinings & Brown, 1994).

Estas barreras afectan negativamente a la capacidad y predisposición de los RRHH a comprender, aceptar, adherirse o adoptar las normas de una cultura extraña.

En segundo lugar, la perspectiva colectiva se refiere a los enfrentamientos culturales de las organizaciones que se dan debido a que los trabajadores de cada empresa intentan mantener sus rutinas. Normalmente, es la empresa objetivo la obligada a cambiar sus tradiciones culturales y este proceso genera conflictos como contraculturas y rechazo cultural (Martín Bello, 1997). Uno de los principales determinantes de la resistencia cultural es el hecho de tener un estatus de entrada en una nueva cultura más bajo que el que se ocupaba antes de la aculturación. Podemos diferenciar dos conductas de RRHH características de la resistencia cultural, la separación cultural y los movimientos contraculturales.

a) Separación Cultural:

Los RRHH intentan preservar los propios valores y patrones conductuales, permaneciendo alejado e independiente del otro grupo (Martínez Caraballo, 2006). Cartwright & Cooper (1992) demostraron que dos empresas fusionadas tres años atrás,

todavía mantenían indicios de sus viejas culturas dándose así incongruencias culturales en la nueva organización integrada.

Buono & Bowditch (1989) afirmaron que dentro de un mismo proceso de F/A, los RRHH pueden aculturarse de manera diferente, debido a que cada persona tiene unas características diferentes y una forma de pensamiento. El líder de integración y su equipo de apoyo, deben detectar los RRHH que por sus circunstancias personales o contextuales presentan mayor resistencia al cambio para trabajar y cuidar la gestión de estas personas.

b) Movimientos contraculturales:

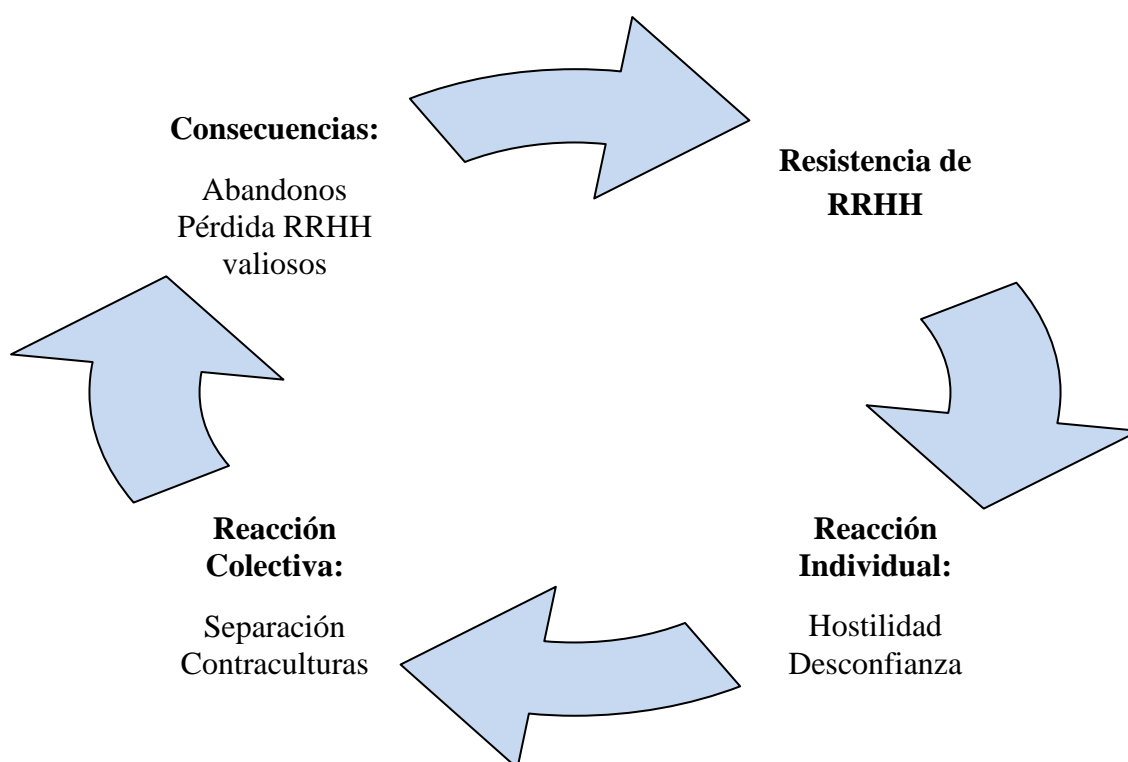
Encontramos RRHH arraigados a su cultura de origen, generando subculturas que sustentan valores contrarios a la cultura dominante, a la cual se oponen y desafían (Martin & Siehl, 1983).

Diferenciamos tres formas de movimientos contraculturales:

- 1) Oposición directa a los valores dominantes de la empresa.
- 2) Oposición a las estructuras de poder de la cultura dominante
- 3) Oposición a las relaciones estructurales apoyadas por la cultura dominante (Yinger, 1982).

Estas contraculturas originan un descenso de la motivación y la productividad de los empleados (Martín Bello, 2011). Los empleados descontentos con la F/A de su empresa, descargan su malestar con los RRHH de la organización compañera, culpabilizando de todo a la propia dirección y discriminando a través de comunicación restringida a los compañeros de F/A (Buono & Bowditch, 1989). La evolución e la resistencia de RRHH y sus consecuencias se presentan en la figura 3.3.

Figura 3.3. Evolución y consecuencias resistencia RRHH



Fuente: Elaboración propia

La consecuencia final de este malestar y resistencia al cambio, provoca abandonos voluntarios y pérdida de RRHH valiosos, que son muchos más frecuentes en directivos o mandos intermedios de la empresa objetivo. Esta consecuencia es la máxima expresión de resistencia y rechazo al cambio cultural por parte de los RRHH. Un estudio realizado por Fulmer & Gilkey (1988) mostraba que en el 50% de las 150 empresas estudiadas, los altos directivos se marchaban en el primer año tras la firma del acuerdo de F/A y que esta cifra aumentaba hasta el 75% en el segundo año. Según McCann & Gilkey (1990) esta marcha de empleados supone además de la pérdida de experiencia y conocimiento valioso un sentimiento de perdedores en aquellos que se quedan, que pueden provocar comportamientos disfuncionales ante la nueva organización.

Una vez integrados los RRHH de ambas empresas en la nueva entidad, comienza el trabajo conjunto y el asentamiento. Todas las acciones implementadas en la etapa de integración como la nueva estructura, los nuevos procesos o las modificaciones culturales comienzan a funcionar y debemos evaluar frecuentemente el buen funcionamiento de la organización, para detectar posibles problemas y solucionarlos. El

siguiente periodo se caracteriza por despidos, luchas de poder, marchas voluntarias o absentismo laboral (Sielh & Smith, 1990). En este sentido, Hambrick & Cannella (1993) encontraron que, si los altos ejecutivos tenían un status alto y autonomía en su trabajo, las tasas de abandono en el año posterior al proceso de integración disminuían. Sin embargo, las empresas matrices suelen disminuir el status y reducir la autonomía incrementando el control una vez que la F/A se ha estabilizado provocando el deterioro de los altos ejecutivos, lo que aumenta las tasas de abandono a partir del cuarto año (Martínez Caraballo, 2006). Por tanto, las percepciones y comportamientos de los RRHH pueden cambiar gradualmente según los acontecimientos que rodean a la F/A y, pasado un tiempo, se debe conseguir que las personas que inicialmente eran resistentes al cambio vean como necesaria y valiosa la F/A (Neira Fontela & Castro Casal, 1994).

A medida que la nueva entidad se pone en marcha y se consolida, aparecen problemas de reestructuración, reajuste e implementación provocados por los cambios en las operaciones y competencias de los RRHH (Fapohunda, 2012). Estos problemas tendrán diferentes grados de intensidad dependiendo del tipo de fusión que se lleve a cabo (Tierney, 2000). Bueno & Bowditch (1989) señalaron que es necesario que hayan transcurrido al menos dos años desde el proceso de integración para que se puedan empezar a evaluar las modificaciones de los RRHH sobre la nueva estructura, las estrategias y la cultura, así como detectar problemas o consecuencias relevantes para el progreso de la nueva entidad. La nueva cultura combinada con la nueva estrategia y estructura deben enfocarse en los objetivos de reducción de costes, flexibilidad de las personas, motivación y fidelización de los HR (Grant, 1996). Según Prichett (1996) mientras que en las F/A amistosas deben pasar de cinco a siete años para que los HR se sientan integrados e implicados en la nueva organización, en las F/A hostiles pueden pasar hasta diez años para conseguirlo.

Si la dirección de los nuevos procesos en la etapa de implementación se realiza eficientemente se evitarán problemas como la reducción de la productividad, apatía de los empleados y tensión entre RRHH.

3.1.3. Tercera etapa - Implementación

Una vez finalizada la segunda etapa donde generalmente los RRHH lloran la pérdida de su estado cultural, los empleados llegan a una actitud de cambio y de preparación para el paso a la segunda etapa del proceso de cambio cultural, donde generalmente los

RRHH sienten una confusión entre su antigua realidad cultural y el estado final cultural deseado por la dirección de la nueva organización integrada. En este periodo aparecen generalmente tres sentimientos en los RRHH:

- Desorientación, ya que las guías previas no sirven y no existen otras que las sustituyan.
- Desintegración, con la sensación de que la anarquía y el caos se están apoderando de la empresa.
- Descubrimiento, o nacimiento de una nueva realidad. Los sentimientos de pérdida e ira van dando paso a la resignación y aceptación.

La dirección puede trabajar en la gestión de estos sentimientos de RRHH, para evitar problemas futuros. Cuando vamos a llevar a cabo la integración cultural de las personas de ambas compañías debemos identificar, clarificar y comunicar el estado final cultural deseado por la organización. Marks & Mirvis (2011) identifican los diferentes estados finales culturales que se pueden producir en función del grado de cambio de las empresas participantes en el proceso (Figura 3.4.). Durante el proceso de integración cultural hay que esforzarse para reducir la complejidad de la transición, clarificando la situación y funciones de cada persona para facilitar la coordinación y simplificación del proceso. Un tema interesante es el grado de convergencia entre las prácticas de gestión de RRHH en las diferentes culturas nacionales y el grado necesario de adaptación a las condiciones y culturas locales (Brewster, 2005).

Figura 3.4. Estados finales culturales

Grado de cambio en la empresa adquirida	Alto	<p>Absorción Empresa adquirida se adapta a la adquirente <i>Asimilación cultural</i></p>	<p>Transformación Ambas compañías encuentran nuevas formas de operar <i>Transformación cultural</i></p>	
	Bajo	<p>Preservación Empresa adquirida mantiene su independencia <i>Autonomía cultural</i></p>	<p>Mejor de ambos Adicción de ambos lados <i>Integración cultural</i></p> <p>Fusión inversa Inusual caso de aprendizaje de la empresa adquirente <i>Asimilación cultural</i></p>	
		Bajo	Grado de cambio en la empresa adquirente	Alto

Fuente: Adaptado de Mark y Mirvis (2010).

Todos los sentimientos experimentados en esta fase no solo se dan en los RRHH más vulnerables (generalmente los empleados de menor status), sino también en los máximos responsables y mandos intermedios de la empresa objetivo (Cooper & Payne, 1988). Así, Goulet & Schweiger (2006) afirmaban que los altos directivos también experimentan ansiedad, incertidumbre, indefensión, rechazo cultural, división de lealtades, dejación y conflicto sobre los nuevos valores que se implantan desde la dirección.

Dado que la mentalidad de los RRHH es dinámica, flexible y cambia con el paso del tiempo dependiendo del contexto y experiencia, en este periodo se debe conseguir que las personas que inicialmente tenían dudas sobre la necesidad del cambio cultural terminen considerando la nueva cultura necesaria y valiosa (Martín Bello, 1997).

Es importante tener en cuenta las distintas fases que experimentan los empleados para lograr una correcta integración, pero a su vez es importante también conocer actitudes específicas como son las de los empleados de la empresa adquirente.

Actitudes que pueden intensificar más los sentimientos que se experimentan en la segunda fase y que pueden llevar a la no integración de los empleados de la empresa adquirida.

Los empleados de la empresa matriz son propensos a mostrar un comportamiento arrogante hacia la empresa objetivo (Schmidt, 2003). A menudo creen que las prácticas, los estilos, los valores y las creencias de su empresa son superiores, creyendo que solo el modo de operar de su empresa es correcto, es mejor y no puede mejorarse. Este comportamiento conlleva, pensamiento y actitud de rechazo hacia los RRHH de la empresa objetivo al considerarles incompetentes (Jemison & Sitkin, 1986; Marks & Mirvis, 1985). Esta afirmación nos lleva a la siguiente conclusión, la dirección debe adecuar para el cambio a los RRHH de la empresa matriz, en las fases iniciales de integración, prepararles para aprender de los RRHH de la empresa objetivo porque simplemente se trata de diferentes procedimientos, estilos o valores que pueden ser tan valido o incluso mejores que los de la empresa matriz.

Con la correcta gestión de este comportamiento de rechazo, evitaremos que los RRHH de la empresa objetivo se sientan en un segundo plano (Ulrico, Cody, LaFasto & Rucci, 1989) separando a las dos empresas e impidiendo llegar a un consenso en el que se pueda desarrollar una nueva cultura. Un factor que debemos gestionar ya que resulta determinante para evitar estos problemas es la autonomía y paridad.

La autonomía es la capacidad de los RRHH para controlar su situación laboral y aparece como un factor beneficioso tanto para los RRHH individuales como para la compañía.

Por un lado, si nos referimos a los RRHH, cuando un miembro del personal tiene poder de decisión sobre sus actividades profesionales, tiene menos probabilidades de sentirse infravalorado y desmotivado, sentimientos fundamentales para mantener a los RRHH implicados en el proyecto y confiando en la organización. La autonomía, confiere a los RRHH más responsabilidad y mayor sentimiento de ver la organización como suya, lo que motiva a trabajar más eficientemente e invertir más energía e interés en cada proyecto planteado desde la dirección. Un RRHH con autonomía tiene mayor predisposición a participar en procesos de F/A respetando otras culturas y animando a la resto a participar en la correcta integración.

Por otro lado, para la compañía, cuando los RRHH tienen mayor autonomía sobre sus cargas de trabajo individuales tendremos empleados satisfechos con su trabajo relacionándose directamente con mayor productividad lo que contribuye al éxito general del negocio. Un beneficio en la organización de una correcta gestión de RRHH. Los empleados con más libertad sobre su trabajo y toma de decisiones son participes para llegar a soluciones innovadoras que pueden hacer que la empresa sea más competitiva. Un objetivo fundamental en el contexto actual mundialmente globalizado es la necesidad de progreso y desarrollo continuo de las organizaciones. Autonomía y cultura están fuertemente relacionadas, con la correcta gestión de la autonomía ayudamos a construir una fuerte cultura corporativa que respete la labor de RRHH y crear una sensación de seguridad en el empleo.

Schweiger & Goulet (2000) concluyen que cuando la libertad de los RRHH se ve incrementada la integración cultural es más sencilla, por el contrario, cuando esta libertad se ve reducida aparecen los problemas en la gestión de RRHH como incertidumbre, hostilidad ante los miembros de la organización compañera y comportamientos disfuncionales. Otra consecuencia de esta eliminación o reducción de la autonomía si nos referimos a los ejecutivos de la empresa objetivo conlleva mayor rotación de estos ejecutivos y un menor rendimiento financiero en la empresa integrada. La reducción de esta autonomía produce un conflicto entre los ejecutivos de las distintas empresas por lo que produce un deterioro del proceso de integración cultural y dificultades para el éxito de F/A.

Por supuesto, debemos destacar que la total autonomía e independencia de los RRHH y en especial de los ejecutivos de la empresa objetivo tampoco es la solución para lograr la buena integración cultural ya que se puede producir choque de culturas (Schweiger & Goulet, 2005). La solución pasa por alcanzar un estado de paridad entre la empresa matriz y empresa objetivo y lograremos así evitar los efectos negativos de eliminar la autonomía compartiendo responsabilidades y poderes. Es importante clarificar que la gestión de los factores de RRHH debe ser permanente y constante en el tiempo, debido a la mentalidad abierta y flexible de las personas, porque se ha demostrado que en ocasiones inicialmente se elimina el problema pero a largo plazo la organización termina fracasando en la consecución de una verdadera integración cultural y hacer que los RRHH sientan la identidad compartida (Olie, 1994).

Algunos ámbitos donde debería aumentarse la autonomía en la toma de decisiones del director de integración son:

- 1) Sistemas de recompensas, con incentivos salariales sobre objetivos para mantener la motivación de los empleados o premiar el esfuerzo extra que se necesita de los empleados para conseguir una integración exitosa (Weber & Tarba, 2010).
- 2) Contratación, evaluación y promoción para enfrentarse a posibles conflictos resultantes de las diferencias culturales y rotación de personal. La promoción de las personas valiosas resulta esencial para mantener el compromiso, la motivación y la fidelización de las personas durante la fase de integración (Zhou, Shin & Cannella, 2008).
- 3) Contenido, momento de ejecución, tiempo de duración y temas específicos a analizar en cursos de formación.
- 4) Proceso de comunicación, decidiendo sobre factores como canales de comunicación, contenido y frecuencia de los mensajes para garantizar una comunicación eficaz.

Así pues es muy importante que los líderes del proceso de integración sepan apreciar los efectos negativos que esta actitud tiene en la integración cultural y así poder evitar la resistencia al cambio y el choque entre culturas.

3.2. Recomendaciones para una Integración cultural de RRHH efectiva

Una vez expuestos los factores determinantes relacionados con la integración cultural de los RRHH, vamos a presentar una serie de buenas prácticas que deberían cuidarse desde la dirección. Las acciones se han diferenciado en tres grupos dependiente de su implicación con los factores de RRHH. Estos grupos son comunicación, participación y aprendizaje cultural de los RRHH.

3.2.1. Comunicación

Para hacer frente a los sentimientos que experimentan los RRHH ante el anuncio de un proceso de F/A como son estrés, falta de confianza, incertidumbre y otros sentimientos

negativos se debe proporcionar información de forma clara, justa y concisa sobre aspectos de interés para RRHH como pérdida de puestos de trabajo, cambios en la retribución, programas de beneficios y planes de carrera, o relocalaciones geográficas (Schweiger & DeNisi, 1991). La comunicación es fundamental en el proceso de integración cultural, incidiendo directamente sobre la formación y desarrollo de las organizaciones.

El proceso de comunicación dirigido a los RRHH de ambas organizaciones es un factor muy especial, ya que hay que establecer una relación e información directa por parte del líder y sus equipos de integración, con el objetivo de generar entusiasmo, asegurar que se comunica un mensaje consistente y positivo, despejando dudas y temores, haciendo sentir a los RRHH que son parte crucial de la empresa organización integrada y del proceso de F/A (Bekier & Shelton, 2002).

Desde el comienzo del procedimiento, los RRHH deben percibir que la dirección proporciona información clara y realista sobre las razones que le llevan a realizar la F/A y las intenciones que se tienen con ella. Esta percepción de veracidad de los RRHH incide sobre su sentimiento de confianza hacia la dirección, a menudo citado como un factor clave en la implicación y motivación para afrontar sus nuevos retos (Appelbaum & Gandell, 2003).

Se debe explicar con claridad y certeza la forma y etapas para llevar a cabo la integración cultural, los plazos de ejecución y que se espera de cada RRHH y las nuevas funciones que pueden tener. Desde el inicio debemos hablar en términos de nueva entidad para favorecer una actitud más abierta a la integración de los RRHH.

La comunicación siempre debe ser bidireccional, dejando oportunidad a los RRHH a expresar sus dudas, sugerencias y dificultades. Siempre facilitando los canales de comunicación y asegurando la correcta comprensión del contenido del mensaje. Respecto al contenido del mensaje, es cuidar la lengua, porque puede ocurrir en F/A transnacionales que RRHH de la empresa adquirida no compartan el mismo lenguaje, por lo que tendremos que prestar especial atención ya que la información tiene a ser más abstracta y con un alcance más limitada (Vaara, 2003).

La existencia de un plan de comunicación interna es uno de los componentes clave del éxito que aparece en el proceso de integración cultural (Castro Casal, 2003). El objetivo

prioritario del plan de comunicación es asegurar el compromiso y lealtad del empleado. Este plan se tiene que definir en la etapa de planificación para que se pueda desarrollar una comunicación efectiva y valiosa en las etapas posteriores (Castro Casal & Neira Fontela, 2002). En el estudio de Lin, Hung & Li (2006) sobre empleados de bancos adquiridos:

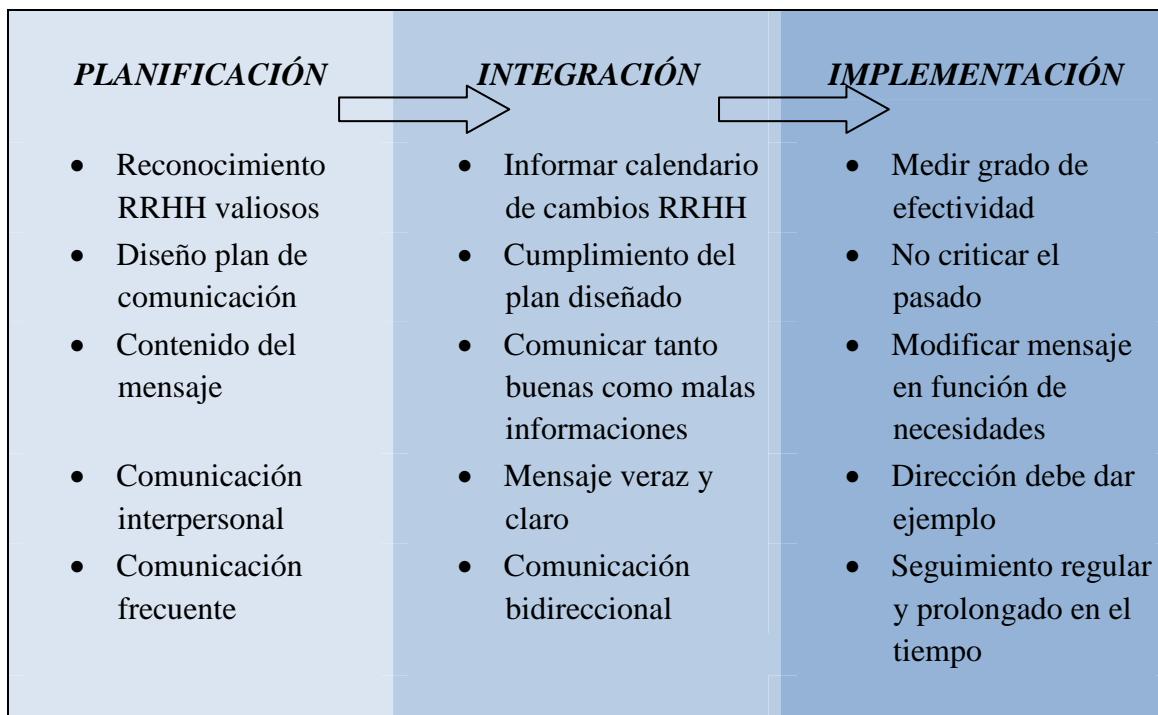
- El 48,6% informó que se había sentido confuso acerca del impacto de los cambios entre las políticas y los procedimientos de trabajo.
- El 38,9% consideró que el entorno de trabajo fue inestable durante el proceso.
- El 22,2% que los cambios requeridos para combinar sus departamentos no fueron previsibles.

Un problema frecuente que hay que gestionar son los rumores o noticias externas en las empresas adquiridas sobre malas experiencias sufridas por personas en procesos de F/A (Bramson, 2000). Por ejemplo, experiencias como la pérdida del puesto de trabajo, relocalización geográfica o bloqueo de las posibilidades de promoción. Los rumores suelen centrarse en información negativa y, con frecuencia, bastante imprecisa provocando ansiedad y tensión en los RRHH (Buono & Bowditch, 1989). Según Castro Casal & Neira Fontela (2002), bajo este estrés la gente está especialmente atenta a las malas noticias, por lo cual es necesario que la dirección planifique cuidadosamente las comunicaciones, prestando especial atención a lo que comunica y a través de qué canales. Los empleados pueden perder la confianza en la empresa cuando piensan que la alta dirección no es totalmente sincera sobre aspectos que les pueden afectar.

Una cuestión importante es cuándo se debe iniciar el proceso de comunicación. La creación de mecanismos de comunicación internos formales tan pronto como sea posible puede ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad de las personas. Resulta recomendable informar a los empleados antes de que se haga público el anuncio de la F/A ya que puede disminuir el *shock* e incrementar la confianza en comunicaciones internas posteriores (Castro Casal & Neira Fontela, 2002). Neira Fontela, Castro Casal & Álvarez (1994) explican un aumento de la disposición a proporcionar información temprana a los empleados, aunque el patrón general mostrado por las empresas es iniciar el programa de comunicación después de la firma del acuerdo de F/A.

La Figura 3.5. muestra las características que debe cumplir el plan de comunicación durante las tres etapas del proceso de F/A según Appelbaum & Gandell (2003).

Figura 3.5. Características plan de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

1) Planificación:

- Reconocimiento de los RRHH valiosos. Personas que deben actuar como líderes y ayudar a reducir las oportunidades de fallo de integración cultural.
- La parte más importante de esta etapa es la creación de un plan de comunicación cuidando, cuando se inicia, que sea bidireccional, el contenido de los mensajes y el canal de comunicación.
- Cuidar que el plan diseñado se pueda cumplir de manera eficiente porque los RRHH valoran mucho la comparación entre “lo que se dice” y “lo que se hace”.
- El mensaje debe llegar primero desde la organización. Aunque la dirección dispone de distintos medios para llevar a cabo la estrategia de comunicación - boletines informativos de la empresa, boletines específicos de F/A, vídeos, líneas telefónicas, reuniones entre dirección y empleados, etc. (Neira, Castro & Álvarez, 1994) existe un amplio consenso de que los medios de carácter

interpersonal son los más adecuados, dado que proporcionan retroalimentación inmediata y permiten afrontar y resolver aspectos dudosos sujetos a complicaciones interpretativas. Es recomendable comunicar primero internamente y después al exterior a través de televisión, radio o prensa.

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

Los empleados necesitan estar informados en todo momento para evitar que se creen y transmitan rumores negativos sobre el proceso que están planificando desde la dirección.

2) Integración:

- La primera cuestión que debe abordarse en esta etapa es la creación de un calendario de integración de las organizaciones implicadas en la F/A, para que los empleados sepan cuánto tiempo van a estar enfrentándose a la incertidumbre y al estrés. Es importante que este calendario de cambios sea iniciado tan pronto como sea posible tras la firma del acuerdo, y se vaya adaptando a las situaciones concretas o problemáticas que aparezcan durante la integración (Schweiger, 2010).
- Es imprescindible que si alguna parte del plan de acción diseñado, no se cumple, se retrasa o sufre modificaciones la dirección informe de modo claro sobre su actuación (sobre las acciones tomadas y las no tomadas). Esto ayudara a aumentar la confianza en la organización, percibiendo que las personas al mando del cambio todo lo que hacen está justificado y es por el bien la nueva estructura.
- Las comunicaciones deben ser en todo momento frecuentes, oportunas, eficientes, veraces. Los RRHH valoraran positivamente recibir tanto las buenas noticias como las malas. Es importante que estas malas noticias no deben ser ocultadas porque supone una disminución de la confianza de los empleados y por lo tanto de su compromiso con la nueva entidad. Si estas malas noticias llegan a los oídos de los RRHH desde una fuente externa o a través de un rumor negativo tendrán un impacto mucho mayor sobre su estado anímico.

- Finalmente es importante dar a los empleados la oportunidad de expresarse en relación su pensamiento sobre el proceso de F/A, su desarrollo, sus motivaciones, sus incertidumbres, etc. Se trata de que exista una política de puertas abiertas en la que se facilite la comunicación no sólo a través de interlocutores, correo interno y buzones de opinión sino también a través del contacto personal (sesiones individuales y grupales). Es fundamental que todo el proceso de comunicación sea bidireccional.

3) Implementación:

- La dirección debe ser capaz de medir el grado de efectividad de la campaña de comunicación y su relación con la consecución de una correcta integración cultural.
- No se debe criticar el pasado de las organizaciones pues el hacerlo supondría una falta de respeto hacia los RRHH que estaban involucrados en esas organizaciones.
- Evaluar el grado de entendimiento de la información por parte de los RRHH y aclarar o modificar en virtud de las necesidades.
- Los RRHH tienen que percibir que todo lo que se intentar implantar desde la dirección, es también llevado a cabo por ellos. En otras palabras, se tiene que dar ejemplo.
- Se debe seguir en contacto con los RRHH y revisar los procedimientos según las necesidades de los grupos de interés con el objetivo de evitar acciones de resistencia, inseguridad o incertidumbre. Importante es mostrar sensibilidad hacia los problemas de índole personal que puedan dificultar la adaptación de un trabajador.

Con todas estas acciones se logrará reducir las probabilidades de fracaso de integración cultural, un mejor ajuste de las estrategias de RRHH y evitar o hacer más suave el choque cultural (Apperbaum & Gandel, 2003).

En resumen, el proceso de comunicación es fundamental para retener y motivar a los empleados valiosos y para el buen desarrollo del proceso de reestructuración (Marks, 2000). El empleo de información frecuente, clara y sincera, comunicando las

intenciones de la organización, ayuda a evitar reacciones negativas de los empleados aumentando su confianza y fiabilidad en la empresa (Siegenthaler, 2011). Este proceso de comunicación es muy positivo cuando se gestiona de manera efectiva y proactiva, consiguiendo que los empleados valoren y agradezcan la información de bienvenida a la nueva entidad, recibiendo información constante sobre el proceso de reestructuración o los beneficios del cambio. De esta forma se evitan situaciones de tensión y bajas voluntarias. Por el contrario, un proceso de comunicación deficiente, provoca confusión, desmotivación e incertidumbre en las personas y disminuye la productividad. El proceso de comunicación se puede realizar a través de diferentes medios como internet, la intranet o el correo electrónicos (Anon, 2000). Además, para que las F/A tengan éxito es recomendable desarrollar un sistema de comunicación bidireccional para que los empleados puedan hacer preguntas y exponer sus preocupaciones (Neira Fontela & Castro Casal, 2002a). Para ello se pueden utilizar las encuestas de satisfacción, workshops o presentaciones en grupo (Bastida, 2007).

Por supuesto, la comunicación es necesaria pero no suficiente en la eliminación de la incertidumbre, la desconfianza o los problemas que rodean la gestión de RRHH durante las F/A. Para la mejora de los resultados de integración cultural debemos analizar otros factores que también tienen una gran implicación en el éxito como la participación de los RRHH en el proceso de F/A.

3.2.2. Participación de los RRHH

La participación de los RRHH de la empresa matriz y de la empresa objetivo en el proceso de F/A añade más posibilidades de éxito a la integración cultural.

Esta participación supone una reducción de los traumatismos psicológicos (estrés, ansiedad, confusión o sentimiento de incompetencia) que se experimentan durante la F/A (Marks, 1994), una más exitosa integración de las áreas funcionales (Gerpott, 1995), facilitar las alianzas y entornos de trabajo colaborativo (Hakanson, 1995) y es un indicador clave de la consecución de sinergias (Larsson & Finkelstein, 1999).

Por esta incidencia positiva en el proceso, es interesante aplicar mecanismos que incentive esta participación de los RRHH:

- Fomentar el intercambio de información abierto y el desarrollo de relaciones personales cara a cara entre RRHH de la empresa matriz y de la empresa

objetivo. Seminarios, actividades formativas, visitas guiadas pueden ayudar a reducir la tensión de este primer contacto (Goulet & Schweiger, 2006).

- Proporcionar a los RRHH un sentido de control y capacidad de gestión de sus actividades, mostrando su influencia y beneficios para el cambio organizativo (Schweiger & Goulet, 2000).
- La empresa matriz debe identificar a los RRHH valiosos que ayuden a promover el proceso de integración cultural, y darles apoyo y recompensa. Estos son los llamados 'integration entrepreneurs' (Empson, 2000). Sus acciones ayudan a evitar que aparezcan malas reacciones del resto de empleados hacia la F/A. Al establecer estas relaciones se crea un grado de amistosidad que condiciona las actitudes positivas hacia la participación en el proceso de integración cultural. La retención de RRHH valiosos es fundamental para lograr los resultados deseados, pero en la práctica muchas empresas no saben retener a sus RRHH valiosos (Habeck, Kroger & Trum, 2000). Para ello hay que evaluar las características y capacidades de las personas y situarlas en el puesto de trabajo más adecuado (Kay & Shelton, 2001). Para producir una ventaja competitiva sostenible, la empresa matriz debe transferir de la empresa objetivo a las personas que posean habilidades y capacidades mejores que sus competidores (Weber & Tarba, 2010). Así, la empresa integrada tiene que negociar acuerdos financieros con los empleados para conseguir retener a sus empleados valiosos (Armour, 2000).
- Otra propuesta determinante, es que los líderes de ambas empresas trabajen conjuntamente sobre las propuestas relativas a la organización, los procesos y personas en la nueva organización. Son ellos las personas que mejor conocen las características de todos los RRHH que tienen a su mando.
- Los líderes deben ser capaces de comunicarse en todos los niveles con autoridad. Además, debe ayudar a suavizar las diferencias culturales y percepciones de los RRHH, con la responsabilidad de educar a los RRHH acerca de la organización y forjar relaciones sociales entre las dos organizaciones (Ashkenas & Francis, 2000).

Si conseguimos con las intervenciones descritas hacer sentir a todos los RRHH participes y partes fundamentales del proceso de integración cultural, se distribuye la responsabilidad y autoridad a una franja más amplia de RRHH a través de las dos empresas, mejorando de este modo interacción matriz-objetivo, formando un equipo unido y compacto. Los resultados de integración se verán favorecidos con la implantación de estas acciones. (Goulet & Schweiger, 2006). Pero la participación debe unirse con un tercer grupo de acciones con implicación en el éxito de integración cultural el aprendizaje cultural.

Aprender de la experiencia previa en procesos de integración cultural, y de todos esos nuevos RRHH que tiene la organización a su disposición es una gran oportunidad para el logro de ventaja competitiva y diferenciación de los competidores.

3.2.3. Aprendizaje cultural:

Un factor sobre el que debemos actuar para el éxito de la F/A es el proceso de formación y desarrollo. Para desarrollar los nuevos conocimientos y capacidades necesarios para el buen rendimiento en los nuevos puestos de trabajo es esencial la formación, la enseñanza y el entrenamiento (Schuler & Jackson, 2001). La formación debe extenderse a las nuevas tecnologías que se utilizan y a los nuevos sistemas y procesos de trabajo que se introducen y se puede complementar con manuales y bases de datos con información actualizada (Weber & Tarba, 2010). Por último, resulta de vital importancia la experiencia previa de la empresa en procesos de F/A para crear políticas y prácticas de aprendizaje. Compartir las lecciones aprendidas en anteriores procesos ayuda a mejorar la integración y aumenta la probabilidad de éxito. Los foros de intercambio de información y la intranet son herramientas para mejorar el intercambio de conocimiento (Metha, 2000). Según Vlasic & Stertz (2000), asegurar que el conocimiento y el aprendizaje son compartidos motiva a los empleados a ser flexibles, desarrollarse y orientarse a largo plazo.

La mayoría de los conflictos que se dan entre los RRHH que participan en el proceso de F/A tienen su origen en la falta de conocimiento acerca de las culturas de las empresas participantes (Castro Casal & Neira Fontela, 2002a).

Los choques culturales se producen cuando los RRHH de las empresas tienen que trabajar juntos sin comprender la cultura de los compañeros. Es un aspecto muy difícil

de gestionar por la previsible resistencia al cambio que surgen cuando contactan dos culturas diferentes. Principalmente de la gestión del poder y autoridad en los primeros momentos del proceso cuando todos quieren ganarse el respeto y demostrar sus propias culturas como la mejor (Yu, Wang, Lin & Li (2005)

Estos choques culturales experimentan proceso de desarrollo evolutivo (Marks & Mirvis, 2010):

- Percepción de las diferencias. En una primera etapa las diferencias se centran en los estilos de los líderes, los productos de cada empresa, sus correspondientes reputaciones, la forma en que toman sus decisiones y el tipo de RRHH que trabajan en cada organización.
- Magnificación de las diferencias. Los RRHH en vez de apreciar las diferencias como mínimas diferencias las magnifican para ver como grandes barreras para el aprendizaje cultural. Comienza el “nosotros contra ellos”.
- Estereotipos. Fase que se empieza a personificar en determinadas personas encasillándolas, con comunicación restringida y apartado de la vida social de la organización integrada.
- Humillaciones. Fase en la cual los RRHH intentan situar a los miembros de la organización compañera como inferiores.

Para lograr minimizar al máximo el conflicto cultural, la comprensión y el aprendizaje cultural (definida como las normas de comportamiento y rutinas de procedimiento de la entidad de destino) juegan un papel esencial para la sensibilización de las dinámicas culturales (Pablo, Sitkin & Jemison, 1996).

Schweiger & Goulet (2000) establecieron tres niveles de aprendizaje cultural durante la F/A (ninguno, superficial, profundo) y encontraron importantes relaciones entre estos niveles y la integración cultural de las empresas:

1) Ninguno. No se realiza ninguna actividad para lograr el aprendizaje cultural. En este caso es de esperar que no encontremos ningún nivel de aprendizaje entre las empresas y por lo tanto se produzca el fracaso de la integración.

2) Superficial. Este aprendizaje abarca actividades como presentaciones, comunicados oficiales o informes. El aprendizaje superficial sirve de poco para aclarar y eliminar los estereotipos culturales o reconciliar las diferencias entre los RRHH. Suele tener un efecto contrario, suponiendo una mayor percepción de las diferencias y un reforzamiento de los estereotipos que contribuyen a un mayor conflicto entre las organizaciones.

3) Profundo. Este nivel incluye actividades como diálogos entre empresas y talleres para aclarar valores culturales o de procedimiento. Se trata de talleres dirigidos a dar a conocer ambas culturas de manera que todos los trabajadores logren comprenderlas y valorar de forma positiva. Incentivan a los RRHH a participar conjuntamente para determinar las mejores prácticas para la nueva organización también para dar lugar a un mayor trabajo en equipo, a una mayor cooperación y a un mayor compromiso con el cambio cultural y la integración (Leroy & Ramanantsoa, 1997).

Schweiger & Goulet (2000) exponen que el primer objetivo que busca esta práctica es el de conocer las percepciones y estereotipos que se tienen entre empresas para poder eliminarlos. El segundo objetivo, es generar el diálogo necesario para llegar al estado cultural deseado y combinación de ambas organizaciones.

Se trata de establecer tres preguntas a los RRHH, y actuar dependiente de sus percepciones.

¿Cómo vemos nuestra cultura organizativa? Es importante descubrir las limitaciones de la propia cultura para ver las posibilidades inherentes en otras culturas.

¿Cómo vemos la cultura de la otra empresa?

¿Cómo creemos que la otra empresa ve nuestra cultura?

Estas preguntas debemos incluir prácticas de negocio, comportamientos y valores e intentar que sean preguntas abiertas, para enriquecer el diálogo obteniendo el máximo feedback posible de los RRHH (Goulet & Schweiger, 2006).

Este tipo de aprendizaje permite una mejor solución de las diferencias, mayor comunicación y cooperación entre las partes intervinientes y un mayor compromiso de los RRHH. Ambas partes aprenden no sólo sobre su compañero, sino también acerca de sí mismos mediante la comprensión de lo que realmente valora cada empresa de forma

explícita y los valores que la componen de manera implícita (Schweiger & Goulet, 2005). Así pues, el aprendizaje cultural implica más que la simple comunicación de información y sentimientos.

Este proceso de aprendizaje interorganizacional facilita y suaviza el proceso de aculturación, la convergencia de las culturas matriz y objetivo en una nueva organización integrada y unificación de grupos de RRHH provenientes de diferentes contextos.

Lo fundamental del aprendizaje cultural, y nuestra definición de éxito es lograr que al final del proceso de F/A, lo bueno de la cultura matriz y objetivo debería formar parte de la nueva cultura de la organización integrada (Mayo & Hadaway, 1994). Los RRHH de ambas empresas serán más receptivos a este cambio al ser resultado de la combinación de ambos y sentir que han sido participantes y relevantes durante la integración. Así pues, para lograr la aculturación, se debe desarrollar una mutualidad de interés, pero, más importante, se debe desarrollar un lenguaje común y una identidad compartida de la realidad empresarial (Sales & Mirvis, 1984).

4. CONCLUSIONES

Desde una perspectiva de dirección, hay necesidad de ir más allá de las consideraciones estratégicas y financieras *per se* y examinar la dinámica organizativa y los problemas de RRHH que emergen en los procesos de F/A. Tanto las aproximaciones teóricas como en la práctica han obviado un componente esencial en el resultado de la integración: gestión cultural de RRHH. La atención se ha situado en aspectos financieros y legales de las empresas, sin pensar que éstas son personas que trabajan juntas para conseguir una meta común y que la gestión de RRHH es parte fundamental del resultado obtenido.

Los cambios que conlleva una F/A generan inevitablemente incertidumbre, ansiedad, tensión y pérdida de motivación entre los empleados. No existe una fórmula para evitar estos efectos, pero sí determinadas vías para reducirlos significativamente. Estas vías tienen un objetivo común: recuperar y reforzar el compromiso de los trabajadores buscando al mismo tiempo su implicación en el proyecto. Consideramos cuatro pilares básicos de éxito en la gestión cultural de los RRHH:

- 1) Profundo conocimiento de ambas compañías, comprendiendo las similitudes y diferencias entre ellas.
- 2) Implicación de la dirección en el proyecto.
- 3) Velocidad de decisión y acción.
- 4) Estilo de comunicación.

Es esencial considerar las características de las personas que van a participar y actuar de forma proactiva en la gestión cultural de los RRHH. Hay que conseguir que no sea imposible la unión de vencedores y vencidos, para que la compañía resultante sea además de más grande mejor. La nueva empresa debe disponer de una fuerza del trabajo ajustada en su número y constituida por personal motivado con elevado rendimiento y potencial. Para conseguirlo pueden ser precisas intervenciones orientadas hacia tres metas: 1) facilitar la marcha y/o transferencia de personal excedente y/o de bajo rendimiento, 2) lograr la permanencia de los RRHH valiosos de alto rendimiento y potencial y 3) estimular la motivación del personal retenido.

Se necesita mayor énfasis en la planificación del proceso de integración, al igual que las decisiones difíciles deben ser tratadas lo más pronto posible. Siempre teniendo en cuenta, que el tiempo necesario para completar la integración no debe ser subestimado. La integración cultural es el factor más relevante en el área de RRHH si queremos que la integración de la F/A sea exitosa. Es importante ser cuidadosos con las diferencias culturales. Las personas de la empresa objetivo a menudo observan que su cultura cambia más rápidamente que la de sus compañeros de integración, y a menudo oponen resistencia al cambio porque consideran su cultura como mejor y no quieren cambiar.

No gestionar las diferencias culturales provocará problemas de falta de comunicación entre compañeros y falta de entendimiento. Los profesionales de RRHH todavía necesitan demostrar la importancia de su trabajo, para lograr el objetivo de tener un papel más determinante en el proceso de F/A. Las empresas que tengan como parte de su estrategia en el futuro operaciones de F/A, deberían revisar cómo se han gestionado los acuerdos de F/A en el pasado y aprender de estas experiencias. Este aprendizaje puede ayudar a conseguir que la gestión de los procesos de F/A llegue a ser una competencia donde el departamento de RRHH tenga influencia relevante.

La revisión de la literatura ha mostrado que la mayoría de los trabajos se centran en el estudio de una de las fases del proceso de F/A. El objetivo de este capítulo y su contribución es generar un modelo del proceso completo de F/A en el que se analiza la influencia e importancia de la integración cultural de RRHH. Concretando, el objetivo se ha conseguido analizando y detallado por un lado los factores más importantes de la gestión cultural de RRHH, para posteriormente proporcionar un marco de acciones necesarias para su correcta gestión en cada etapa del proceso de F/A. Las acciones que proponemos para mejorar la gestión de la integración cultural en cada etapa son:

En la primera etapa (*Planificación*), las empresas tienen que analizar los motivos para la realización de una F/A, definir bien el perfil de la empresa objetivo y, especialmente, gestionar bien el liderazgo, es decir, buscar un buen líder con un equipo que sea capaz de tomar decisiones y de poner en marcha todas las acciones necesarias para la gestión del proceso y de sus RRHH. Para ello, hay que prestar una especial atención al diseño de un plan de acción (plan de integración, comunicación y proceso de aprendizaje), a la valoración de los RRHH de las empresas y de sus culturas organizativas,

En la segunda etapa (*Integración*), las empresas tienen que gestionar la integración de las empresas, es decir, dirigir el proceso de cambio, la reestructuración y el ajuste entre las estrategias de las empresas y la integración cultural. Para ello, es necesario contar con un buen equipo y realizar un eficiente proceso de cambio, en especial, en lo relativo a los procesos de reducción de plantilla, de comunicación interna y de formación y desarrollo del personal. Entre las actividades de RRHH que se llevan a cabo en esta etapa, se destaca la gestión de la resistencia al cambio y el establecimiento de políticas de RRHH que favorezcan el proceso de reestructuración, la creación de la nueva cultura y estructura organizativa, y la motivación de los empleados.

La última etapa (*Implementación*) ha sido la menos estudiada y en ella las empresas se enfrentan a la necesidad de valorar la implantación de las nuevas políticas y estrategias. En este caso, las actividades de RRHH que destacan son la dirección y rotación del personal, la transferencia de conocimiento entre las empresas, el desarrollo del proceso de aprendizaje, así como la implantación de programas que den soporte a todo ello.

En definitiva, se debe abandonar el modo tradicional de trabajo donde lo primordial era la gestión de aspectos estratégicos financieros y legales para diferenciarnos de competidores consiguiendo ventaja competitiva a través de la gestión de RRHH.

Consideramos cuatro factores imprescindibles en la gestión cultural de RRHH para lograr las metas: 1) Conocimiento de ambas compañías, 2) participación de RRHH valiosos, 3) estilo de comunicación y 4) aprendizaje. La buena gestión de estos factores provocara tener personas comprometidas y motivadas, conllevando confianza en la dirección e implicación en el proyecto.

Las empresas se enfrentan continuamente a nuevas alternativas estratégicas debido a la alta incertidumbre e inestabilidad del entorno actual, viendose obligadas a cambiar sus estrategias empresariales y, como consecuencia, modificar su ámbito de actividad. En este contexto, las F/A se han convertido en el método más importante de desarrollo para lograr el crecimiento corporativo deseado. El papel de gestión cultural de RRHH en el éxito de F/A esta todavía poco investigado y ha sido señalado como un factor relevante en el fracaso de F/A. Demostrando la trascendencia e importancia del análisis de este tema y del presente proyecto.

Se puede considerar, en base a lo expuesto a lo largo del trabajo, que es necesario realizar nuevos estudios para comprender mejor cómo gestionar los RRHH en los procesos de F/A y analizar la influencia de su gestión en el éxito de la operación. Por ejemplo, líneas futuras de investigación interesantes son analizar qué rol que juegan los RRHH en cada uno de los tipos de F/A y qué factores son más determinantes en cada tipo o analizar si existen diferencias significativas en la gestión y el efecto de los RRHH en el éxito de los procesos de F/A en función del sector industrial al que pertenezcan las empresas. Por último, una tercera línea futura puede ser un estudio de campo centrado en la gestión de RRHH analizando las tres etapas del proceso de F/A para obtener relaciones de causalidad e interdependencias para el éxito de F/A entre las tres etapas (este trabajo lo realizamos sobre la cultura, pero existen más factores de RRHH importantes para el éxito de F/A). Cabe destacar, que un avance que se puede aportar a la literatura existente en futuras investigaciones es estudiar la gestión de RRHH utilizando el método cualitativo del estudio de caso. Este método es particularmente útil cuando la investigación se enfoca para el entendimiento de un proceso y un fenómeno empresarial complejo como es la gestión de RRHH en el proceso de F/A que todavía esta desestructurado y necesita un entendimiento más profundo.

5. AGRADECIMIENTOS

Querría expresar mi agradecimiento y reconocimiento a José Luíz Rodríguez Sánchez, inscrito en el Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid en la línea de Investigación de Empresa y cuya tesis doctoral es “La gestión de los Recursos Humanos en los procesos de Fusión y Adquisición” por su consejo, ayuda y dedicación durante el desarrollo de este proyecto.

6. BIBLIOGRAFIA.

- Abrahamson, E. & Fombrun, C.J. (1994). Macrocultures: determinants and consequences. *The Academy of Management Review*, 19(4), 728-755.
- Andrews, E., & Bradsher, K. (2000). This 1998 model is looking more like a lemon. *The New York Times*, November 26(3), 1-11.
- Anon (2000). Employee Communication during Mergers. The Conference Board, New York.
- Antila, E. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 999-1020.
- Antila, E., & Kakkonen, A. (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions - multiple case study. *Personnel Review*, 37(3), 280-299.
- Appelbaum, S., & Gandell, J., (2003). A cross method analysis of the impact of culture and communications upon a health care merger. *Journal of Management Development*, 22(5), 370-409.
- Armour, S. (2000). Merging companies act to keep valuable employees. *USA Today*, November, section B.
- Ashkenas, R.N., & Francis, S.C. (2000). Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions. *Harvard Business Review*, January-February, 165-178.
- Astrachan, J.H. (1990). *Mergers, acquisitions, and employee anxiety: a study of separation anxiety in a corporate context*. New York: Praeger
- Bastida, M. (2007). La gestión del capital humano como activo intangible en las fusiones y adquisiciones. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 78, 20-31.
- Bekier, M. M. & Shelton, M. J. (2002). Keeping your sales force after the merger. *The McKinsey Quarterly*, 4, 106-115.

- Bhaskar, A.U. (2012). HR as business partner during mergers and acquisitions: the key to success is to get. *Human Resource Management International Digest*, 20(2), 22-23.
- Bower, J.L. (2001). Not all F/A`s are alike and that matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-101.
- Bramson, R.N. (2000). HR`s role in mergers and acquisitions. *Training & Development*, 54(10), 59.
- Brewster, C. (2005). *Comparing HRM policies and practises across geographical borders*. United Kingdom: Edward Elgar.
- Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buono, A.F., & Bowditch, J.L. (2013). "When culture collide: The anatomy of a merger from human relations". *Mergers and Acquisitions: A critical Reader*.
- Campa, J.M. (2004). Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente. *Universia Business Review*, 2, 12-19.
- Carrio, M. (2009). Fusiones: el contrato, los recursos humanos, los errores, la estrategia... todas las claves para integrar sin traumas dos pymes de diferentes culturas". *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, 141, 44-48.
- Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1992). *Mergers and acquisitions: the human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Castro Casal, C. (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 9(2), 129-150.
- Castro Casal, C., & Neira Fontela, E. (1994). Los procesos de Fusión/Adquisición de Empresa: Razones, fuentes de información e importancia de los Recursos Humanos. *Boletín de estudios económicos*, 49(152), 267-284.

- Castro Casal, C., & Neira Fontela, E. (2002a). Gestión de la ansiedad de los recursos humanos en procesos de fusión y adquisición. *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, 23, 30-38.
- Castro Casal, C., & Neira Fontela, E. (2002b). Retención de recursos humanos y transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones de empresas. *Estudios Financieros*, 46, 135-175.
- Charman, A. (1999). Global mergers and acquisitions: the human resource challenge. *International Focus. Institute for International Human Resources, Society for Human Resource Management*.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fapohunda, T.M. (2012). The human resource management challenges of Post-consolidation mergers and acquisitions in Nigerias` banking industry. *International Business Management*, 6(1), 68-74.
- Gomes, E., Weber, Y., Brown, C. & Tarba, S.Y. (2011). *Mergers, acquisitions & strategic alliances: understanding the process*. UK: Palgrave MacMillan.
- Gonzalo-Hevia, N., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Sacristán-Navarro, M.A. (2013). *Mergers and Acquisitions: A Systematic Review of the Literatura from a Strategic Point of View*. En Perrault, E. (Ed.): *Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives*. USA: Nova Publishers.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory on the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Greenwood, R., Hihings, C.R., & Brown, J. (1994). Merging professional service firms. *Organization Science*, 5, 239-257.
- Goulet, P.K. & Schweiger, D.M. (2006). *Managing culture and human resources in mergers and acquisitions*. En Günter, K., Björkman, I. & Morris, S. (Ed.): *Handbook of Research in International Human Resource*, UK: Edward Elgar Publishing.

- Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T. & Wolff, B. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: the role of management practices, employee emotions, and national culture. *Internacional Business Review*, 24(3), 394-408.
- Habeck, M.H., Kroger, F., & Trum, M.R. (2000). After the mergers: seven rules for successful Post-merger integration. *Prentice Hall Financial Times*, New York/London.
- Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (1993). Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762.
- Hardind, D.P. & Rouse, T. (2007). El due diligence humano. *Harvard Business Review*, 85(4), 105-113.
- Kay, I.T., & Shelton, M. (2000). The people problems in mergers. *The McKinsey Quarterly*, 4, 29-37.
- Khan, K.S.; Daya, S. & Jadad, A.R. (1996). The importance of quality of primary studies in producing unbiased systematic reviews, *Arch Intern Med.*, 156, 661-666.
- LaJoux, A.R. (1998). *The art of F/A Integration*, New York: McGraw-Hill.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.
- Leroy, F., & Ramanantsoa, B. (1997). The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a merger. *Journal of Management Studies*, 34 (6): 871-894.
- Lin, B.W., Hung, S.C. & Li, P.C. (2006). Mergers and acquisitions as a human resource strategy: evidence from US banking firms. *International Journal of Manpower*, 27(2), 126-142.
- Lucenko, K. (2000). Strategies for growth. *Across the board*, September, 63.

- Lupina-Wegener, A.A. (2013). Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2), 286-304.
- Manterola, C. (2009). Revisión sistemática de la literatura: síntesis de la evidencia, *Revista Medicina Clínica Condes*, 20(6), 897-903.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (1986). The merger syndrome. *Psychology Today*, 20(10), 36-42.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2000). Creating an effective team structure. *Organizational Dynamics*, winter, 35-47.
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877.
- Marks, M.L. (2000). Mixed signals. *Acrossthor Board*, may, 21-26.
- Martin, J. & Siehl, C. (1983). Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martin, J., Feldman, M.S., Hatch, M.J. & Sitkin B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Martín Bello, J.C. (1997). Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones empresariales. *Serie estudios – Instituto universitarios de la empresa*, 31, 1-26.
- Martínez Caraballo, N. (2006). Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición. *Intangible Capital*, 2(12), 236-258.
- McCann, J.E. & Gilkey, R. (1990). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Meseguer, F. (2001). Lectura crítica de un metaanálisis y de una revisión sistemática. Murcia: Murcia Salud.
- Metha, S.N. (2000). Lucent's new spin. *Fortune*, August (3), 30-31.
- Michael, A. (2006). *Human resource management*. New Delhi: Replika Press Kundi.

- Napier, N.K. (1989). Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: a review and suggested typology. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271-289.
- Naranjo Valencia, J.C., Jiménez Jiménez, D. & Sanz Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 15(2), 63-72.
- Nee, E. (2001). Cisco: how it aims to keep right on growing. *Fortune*, February, 91-96.
- Neira Fontela, E. (1992). Un modelo para evaluar el impacto sobre los recursos humanos de las fusiones/adquisiciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), 91-98.
- Neira Fontela, E., & Castro Casal, C. (1994). Los procesos de fusión/adquisición de empresas: razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 49(152), 267-284.
- Neira Fontela, E., Castro Casal, C., & Álvarez, D. (1994). Recursos humanos y procesos de concentración empresarial: un estudio empírico comparado España - Reino Unido. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(3), 137-149.
- Ortega Lapiedra, R. & Galve Górriz, C. (2004). Panorámica crítica sobre la dirección de recursos humanos y su influencia en el performance de la organización. *Cuadernos Aragoneses de economía*, 14(1), 11-30.
- Ortiz de Urbina Criado, M., Montoro Sánchez, M.A., & Guerras Martín, L.A. (2009). Fusiones/adquisiciones y acuerdos de cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2007. *Universia Business Review*, 2º quarter, 118-133.
- Pablo, A. L., Sitkin, S. B., & Jemison, D. B. (1996). *Acquisition decision-making processes: The central role of risk*. *Journal of Management*, 22(5), 723-746.
- Pascual de Blas, J. (2006). Gestión del capital humano en todo el proceso de fusión/adquisición para asegurar el valor esperado por el accionista. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, 9(6), 73-77.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lesson from America's best-run companies*. New York: Harper y Row.

- Pettigrew, M. (1979). On Studying Organizational Cultures *Andrew M. Pettigrew Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Prichett, P. (1996). *After the merger: managing the shockwaves*. New York: Dow Jones-Irwin.
- Schein, E.H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schweiger, D.M. & Goulet, P.K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: a longitudinal field experiment. *Organization studies*, 26, 1477-1499.
- Schmidt, A.J. (2003). *Making mergers work, the strategic importance of people*. Tower Perrin and Society for Human Resource Management Publication.
- Schuler, R. & Jackson, S. (2001). HR Issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239-253.
- Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *The academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
- Schweiger, D.M. & Goulet, P.K. (2000). Integrating mergers and acquisitions: An international research review. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1, 61 – 91.
- Siegenthaler, P.J. (2011). What role HR during mergers and acquisitions? *Human Resource Management International Digest*, 19(1), 4-6.
- Siehl, C. & Smith, D. (1990). Avoiding the loss of a gain: retaining top managers in an acquisition. *Human Resource Management*, 29(2), 167-185.
- Stone, F.C. (1984). *Human resource management: A critical test*. Toronto: Thomson Publishing.
- Tierney, C. (2000). Defiant Daimler. *Business Week*, August, 89-92.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 85-894.

- Vlasic, B. & Sterz, B.A. (2000). Taken for a ride. *Business Week*, June (5), 84-92.
- Waight, C. (2002). *The role of human resource development professionals in the merger and acquisition process of Fortune 500 companies*. (Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, 02). Dissertation Abstracts International. (UMI No. 3070647).
- Weber, Y. & Tarba, S.Y. (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisition in Israel. *Human Resource Management Review*, 20, 203-211.
- William D. Nelson (2015). Human Resources Management and Mergers and Acquisitions: Perspectives and Challenges”. *Advances in Business and Management*, Nova Publishers, USA.
- Yu, J., Wang, J., Lin, W. & Li, S. (2005). The genomes of *Oryza sativa*: a history of duplications. *Plos Biology*, 3(2), 266-281.
- Zhou, J.; Shin, S.J. & Cannella, A.A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: interactive effects of threat opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 397-421.
- Zurdo, S. (2004). El nuevo rol de los recursos humanos en los procesos de fusión: un concepto innovador de cultura corporativa. *Estudios financieros. Revista de trabajo y Seguridad Social*, 260, 147-224.