



## EL CAMBIO CULTURAL EN FUSIONES Y ADQUISICIONES BANCARIAS

**Maite Sanabria Müller**

maitesanab@gmail.com

*Universidad Católica del Uruguay*

### **Palabras clave:**

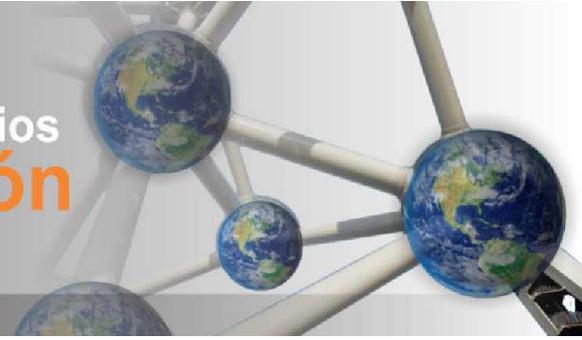
Cambio cultural, fusiones,  
adquisiciones, sector bancario.

### **RESUMEN**

El presente trabajo es una investigación de tipo cualitativo que realiza una revisión de literatura publicada entre el 2000 y el 2014 sobre el cambio cultural en procesos de fusiones y adquisiciones en el sector bancario. La metodología utilizada consiste en la clasificación de trabajos de producción teórica, estudios de caso y artículos publicados en prensa, para identificar etapas, áreas de la organización y roles que sean variables con intervención clave en el cambio cultural. La investigación se aborda principalmente desde las ciencias sociales, aunque se incluyen miradas de otras disciplinas, que ayudan a comprender el fenómeno en su complejidad y cómo influye y se va desarrollando la cultura organizacional antes, durante y después de los procesos. Se destaca el rol de los líderes, del área de recursos humanos y la comunicación interna en cada una de las etapas para lograr tanto una fusión económica como cultural.

Fecha de recepción: 10/02/2016

Fecha de aceptación: 08/07/2016



## CULTURAL CHANGE IN BANK MERGERS AND ACQUISITIONS

**Maite Sanabria Müller**

maitesanab@gmail.com

*Universidad Católica del Uruguay*

### Key words:

Cultural change, mergers,  
acquisitions, banking sector.

### ABSTRACT

This paper presents a qualitative investigation based on a review of the literature published between 2000 and 2014 on cultural change in mergers and acquisitions in the banking sector. The methodology used consisted in the classification of theoretical work, case studies and articles published in the press, allowing to identify stages, areas of the organization and roles that are variables with key intervention in cultural change. The research is mainly addressed from the social sciences, but perspectives from other disciplines are included, helping us to understand the phenomenon in its complexity, and how organizational culture influences and evolves before, during and after the processes. The role of leaders, human resources area and internal communications stands at every stage, to achieve both economic and cultural fusion.

---

\*Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay. Lic. en Sociología y candidata a Magíster por la Universidad Católica del Uruguay. Correo electrónico: msanabri@correo.uca.edu.uy.

## INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones bancarias son fenómenos recientes que se han visto impulsadas por un contexto mundial en el que la globalización y las tecnologías de la información dominan el desempeño económico; han acompañado las tendencias de la economía, con mercados que se han ampliado y traspasado fronteras, haciendo necesarias nuevas vías de sustentabilidad y competitividad. La idea que está detrás de este fenómeno es que dos organizaciones bancarias pueden tener mayor valor juntas que por separado; a pesar de que se han convertido en un hecho recurrente, entendido desde la economía como una vía rápida para lograr rentabilidad y como una alternativa de crecimiento, representan un desafío para la cultura organizacional, pues entran en juego identidades disímiles. Si bien, por un lado, se concibe a las fusiones y adquisiciones como una estrategia de fortalecimiento institucional, por el otro lado, pueden generar organizaciones débiles en cuanto a su funcionamiento interno y su cultura organizacional.

Estos procesos han ocurrido también en distintos sectores económicos; sin embargo, el sector bancario ha sido centro de atención, a causa de la difusión brindada por la prensa. Cuando dos empresas, cualquiera sea su giro, deciden realizar una fusión, la reacción suele ser efímera y como respuesta a la información que se publica. Pero, cuando es un banco el que decide atravesar este proceso, las preocupaciones son mayores pues los cambios vividos en instituciones financieras despiertan el interés por parte de la sociedad, dada la incertidumbre que ocasionan en los usuarios: estas instituciones coordinan los ahorros y actúan como intermediarios financieros, permitiendo la realización de transacciones entre individuos, empresas y organizaciones (Mankiw, 2002). En consecuencia, fusiones y adquisiciones bancarias han ocupado un importante lugar en los medios masivos de comunicación, que han hecho eco de los procesos y han brindado un mapa del crecimiento de la concentración bancaria, que deriva, entre otras causas, de la globalización, la expansión de la tecnología y las crisis financieras vividas a nivel mundial.

Una fusión se define como el acuerdo entre los accionistas de dos compañías con el objetivo de unir sus patrimonios y crear una nueva sociedad (Carreño, 2002, pág. 8); en contraste, en una adquisición, una de las empresas compra los activos de la otra compañía a

fin de tener el control, aunque sin fusionar sus patrimonios (Bracho, Ariza, González, & Jiménez, 2002, pág. 303). Los bancos se han fusionado entre ellos y con otras instituciones, tales como cajas de ahorro, que originalmente surgieron como fondos para el ahorro de particulares ubicados en pequeñas comunidades, y cooperativas de crédito, que funcionan como prestamistas de fondos al sector público, intermediarios, cooperativistas o público en general. Esto confirma su importancia social, pues ampliaron las tareas, diversificando sus funciones y servicios para satisfacer a los clientes, que se encuentran cada vez más informados y conectados.

A partir de la información divulgada, es posible comprender que los procesos de fusiones y adquisiciones requieren la participación de dos o más compañías, y se rigen por las normas vigentes en los países en los cuáles han de desarrollarse. A nivel mundial, todos los continentes las han llevado a cabo: los cambios en la Eurozona son tal vez los más significativos, pues se desarrollaron como consecuencia de las crisis, con impacto a nivel mundial; similar es el caso de las transformaciones del mapa bancario en Norteamérica, pues se dieron procesos exitosos que permitieron la visualización de mercados extranjeros. Se destaca el rol de Asia-Pacífico y Latinoamérica como zonas en las que estos procesos cobraron relevancia en las últimas décadas, pues llegaron para cubrir la demanda de un sector medio en crecimiento y el inminente interés en África, con el desarrollo de la expansión a bajos costos.

### **Metodología:**

El objetivo de esta investigación es identificar las principales variables y prácticas que son explicativas de los resultados obtenidos de los procesos de fusiones y adquisiciones bancarias, por medio de la sistematización de datos surgidos de la revisión de la literatura sobre el tema. Se trata de una investigación cualitativa con la finalidad de comprender el fenómeno a través de distintas miradas y brindar algunos lineamientos acerca de las implicaciones para la práctica de profesionales vinculados a estas temáticas.

El trabajo se centró, en primer lugar en la recolección de materiales a través de tres criterios: (a) un corte temporal, marcado entre 2000 y 2014, pues previo a la fecha los estudios sobre la temática fueron muy esporádicos; (b) un corte de calidad, limitando las fuentes a (i) investigaciones publicadas en revistas científicas y tesis de posgrado aprobadas y divulgadas en bases académicas digitales; (ii) artículos difundidos en periódicos o revistas de publicación

regular, en forma impresa o digital; (iii) informes difundidos por empresas de consultoría vinculadas a los procesos; y (c) un corte de cantidad, marcado en más de cincuenta fuentes a revisar. Los artículos fueron recopilados utilizando los descriptores: fusiones y adquisiciones, cambio organizacional, cambio cultural, sector bancario.

A fin de conocer las variables intervinientes en los procesos mencionados, se realizaron fichas de lectura, ordenando los principales conceptos y fundamentos presentados en los estudios; las categorías clave que se visualizaron fueron las etapas, las áreas y los roles que influyen en el cambio cultural. La revisión y categorización lleva a concluir que el rol de los líderes, del área de recursos humanos y los procesos de comunicación interna son determinantes en cada una de las etapas desarrolladas, logrando tanto una fusión económica como cultural.

### **Las fusiones bancarias en el mundo**

Las características que ha de tener cada institución bancaria, y en consecuencia, los procesos desarrollados, dependen en gran medida del país al cual se haga referencia y del sitio en que se encuentra su casa matriz.; sin embargo, los bancos han de tener a nivel mundial un funcionamiento similar, acorde a la normativa internacional y a los productos y servicios ofrecidos. El sistema financiero se ha complejizado en los últimos años, por lo que los bancos han tenido que realizar un esfuerzo por generar satisfacción en el cliente, a través de diferentes estrategias, entre las que se encuentran las fusiones y adquisiciones.

En la Eurozona, las fusiones y adquisiciones han constituido una respuesta a las reestructuras desarrolladas para enfrentar los desafíos económicos. El caso más destacado es el de España, pues incitó estos procesos desde el gobierno; a partir de 2008, el mundo financiero de ese país se vio revolucionado por una reforma que creaba el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria para impulsar las fusiones bancarias; en 2012, se estimularon nuevamente, con el objetivo de rescatar a la banca de los problemas que se estaban viviendo a causa de la crisis, fusionando cajas de ahorro con bancos (López Manjón, 2013). Rusia, por su parte, ha llevado a cabo fusiones y adquisiciones, pero continúa teniendo un alto número de instituciones bancarias, dado que los bancos más grandes lograron adquirir mayor escala por medio de las adquisiciones en mercados externos al país (PWC, 2013).

En contraste, en Norteamérica, Estados Unidos las ha vivido entre pequeños y medianos bancos, que necesitan generar una mayor escala para poder ser parte del mundo financiero; diferente es el caso de Canadá, pues se ha visto marcado por las adquisiciones por parte de sus grandes bancos, no sólo a nivel país, sino con impacto en Asia y Latinoamérica (PWC, 2013). En ambos países, las instituciones han buscado expandirse, focalizando sus operaciones de adquisición fuera de frontera.

En Asia-Pacífico, las fusiones y adquisiciones se han visto estimuladas por el crecimiento económico, para mejorar la eficiencia y satisfacer al cliente. En India, por ejemplo, las fusiones comenzaron luego de 1991, con el objetivo de incrementar la eficiencia y reducir los costos (Bhaskar A., 2009); así, el banco más importante del país (ICICI) adquirió otras entidades a fin de crecer y ser un banco más exitoso (Goyal & Joshi, 2012). En Japón, se dio una situación particular, pues el tercer y quinto banco del país se unieron, dando lugar a la segunda institución más importante, como forma de salir de la crisis financiera que demanda bancos con prestaciones acordes a un país desarrollado (Cabrera Rodriguez, 2004). De acuerdo a los planteos de PWC (2013), se destaca el rol de Medio Oriente, pues las alzas en los precios del petróleo han impulsado la adquisición de instituciones bancarias en países próximos a la región.

Adicionalmente, en África, Nigeria es el país en que las fusiones y adquisiciones se han dado con más frecuencia. A raíz de la crisis económica, el presidente del Banco Central de ese país impulsó los procesos, entendiendo a las fusiones como estrategias para lograr la apertura a nuevos mercados y para ampliar los conocimientos acerca de la gestión y el manejo de capitales (Ebimobwei & Sophia, 2011, pág. 213).

En América Latina y Centroamérica, las fusiones y adquisiciones se evidencian en que los 8 principales de la región atravesaron procesos de este tipo: Banco Itaú Brasil (Con Unibanco en 2008), Bradesco Brasil (Con Banco Ibi en 2009), BBVA Perú (Absorción de Banco Continental en la década del '90), BBVA México (Absorción de Bancomer en el año 2000), Banco de Chile (Adquisición de Citibank en 2008), Scotiabank Perú (Banco Multibanca 2011), BCP Perú (Adquisición en 1994 de Banco Popular de Bolivia), Santander México (Fusión con Banco Serfín en 1996). Muchos bancos han recorrido varios procesos de fusión y adquisición, lo que ha

favorecido su posicionamiento en plaza (Gestión, 2015) y ha originado cambios en el mapa bancario de los países del MERCOSUR (Mercado Común del Sur), compuesto por Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, con posterior adhesión de Venezuela y Bolivia (Presidencia, 2016).

En Brasil, se introdujo una reforma que permitió la flexibilización de las instituciones y la creación de bancos múltiples, que fueran funcionales a los clientes y permitieran realizar diversidad de transacciones. A fines de la década del 90, la situación económica del país llevó a que los bancos buscaran la recuperación por medio de las estrategias de fusión y adquisición, para lograr un mejor diálogo entre clientes y bancos, y mejores condiciones y productos para satisfacer las necesidades de los clientes (Goldner & Gonçalves de Araújo, 2007). Por su parte, en Argentina la crisis precipitó cambios estructurales y patrimoniales, disminuyendo la cantidad de entidades en un 31% entre los años 1999 y 2010 (Zona Bancos, 2011); en el caso de Paraguay, se destaca que durante el año 2011 se experimentaron procesos de este tipo *“como una manera de aumentar la eficiencia del sistema”*, pues la concentración fue, desde el año 2008, un factor que benefició el crecimiento de los mercados del país (BN Américas, 2011).

En Uruguay, los datos estadísticos muestran una importante reducción en la cantidad de entidades bancarias y una alta concentración en el sector (Cavallo, 2010). En 1998, el país contaba con 26 Bancos, cifra que se redujo a la mitad en el año 2002, a raíz de la crisis financiera; el número se mantuvo estable, hasta 2012 (con doce bancos), aunque entre 2014 y 2015 se concretaron dos fusiones, que llevaron la cifra a 10. Esto se refleja en el posicionamiento de los bancos, pues las cinco principales instituciones -Banco de la República, Itaú, Santander, BBVA y Scotiabank- pasaron de concentrar un 53% de la actividad a un 95%, entre 2000 y 2014 (Deloitte, 2011); seguían siendo las mismas, aunque todas ellas atravesaron procesos de fusiones y adquisiciones.

En lo que respecta a Venezuela, se ha dado una tendencia a la disminución de las entidades del sector bancario, con el objetivo de lograr una banca universal (Bracho, Ariza, González, & Jiménez, 2002, pág. 300) y que los bancos puedan permanecer en el mercado, por medio de la reducción de ineficiencias y manteniendo un proceso continuo que lleve a la consolidación (Muñoz Rengel & Requena Mago, 2007, pág. 54). El mercado financiero boliviano

ha presentado en los últimos años una disminución de la cantidad de instituciones bancarias, a causa de la necesidad de mejorar la competitividad y la eficiencia: en base al análisis del sistema financiero de dicho país, se concluye que los procesos de fusiones y adquisiciones generaron cambios en la estructura del mercado y la competencia (Díaz Quevedo, 2014).

Al respecto de los casos expuestos, es posible dar cuenta de que las fusiones y adquisiciones son procesos ampliamente extendidos, que se han desarrollado en gran cantidad de países a nivel mundial, con impacto en variables económicas: son un medio para lograr objetivos de rentabilidad y posicionamiento, que conllevan un cambio profundo a nivel cultural. En la actualidad parecen ser una de las soluciones más efectivas a los problemas financieros de algunos países y sus instituciones, y, sin embargo, no hay estudios que investiguen en profundidad cómo impactan en el interior de las organizaciones. Más allá de los elementos visibles que dan cuenta del cambio, existen valores y supuestos arraigados en la organización que requieren un nivel más profundo de cambio, y que para ser analizados necesitan de un proceso de investigación sostenida y desarrollada desde diferentes enfoques y disciplinas; de esa manera, se considera a estos fenómenos como algo complejo, que involucra a las organizaciones y personas vinculadas a ellas.

### **Cultura y Cambio:**

Edgar Schein define a la cultura organizacional como *“un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”* (Schein, 1992, pág. 12). Establece tres niveles de cultura: artefactos *“proveen del ambiente físico a la organización, y son de fácil observación, pero no dan cuenta de su esencia”*; valores *“que reducen la incertidumbre por la aprobación social y validan comportamientos”*; y supuestos básicos *“que se encuentran en el subconsciente y dan validez y legitimidad a los otros niveles”* (Schein, 1992).

La cultura bancaria es visible en rasgos comunes de las instituciones, que tienen que ver con el negocio y su naturaleza, con la estructura jerárquica y los procesos burocráticos, las políticas y prácticas, el liderazgo conservador y los valores: orientación al cliente, calidad y tecnología (Royo Morón, 2005). Para KPMG Panamá (2013), la cultura de un banco tiene que ver con el alineamiento de los comportamientos y las políticas para operar y percibir el riesgo, así como con los estándares en cuanto al valor de los recursos humanos, su relación y las políticas de comunicación internas y externas.

Por otro lado, el cambio organizacional es definido como *“la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”* (Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005, pág. 11). El contexto actual exige disposición al cambio, que puede darse en: signos y mensajes, cambiando las prácticas relativas a la comunicación; fase de desarrollo, acompañando el proceso evolutivo; personas, cambiándolas o haciendo que se familiaricen con las nuevas normas y valores; y cambio cultural, para buscar equidad entre lo que la organización da y lo que los miembros devuelven (Thevenet, 1992). A raíz de una fusión o adquisición, las organizaciones implementan cambios en distintos niveles: lo estructural, procedimental e identitario.

### **Etapas de cambio**

La última modalidad de cambio mencionada por Thevenet (1992), se da desde su punto de vista, en tres etapas: (1) evidenciar la cultura existente: descubrir los rasgos culturales a acentuar para reducir incoherencias en el funcionamiento; (2) evolucionar la cultura: descubrir la brecha entre la cultura existente y la deseada y manifestarla en un proyecto; (3) difundir el cambio o proyecto: resaltar acciones concretas. Los cambios culturales son procesos largos, que dan cuenta de la evolución y las acciones para desarrollarlos, por lo que la compañía Lee Hecht Harrison -LHH- (2012), especialista en Gestión del Cambio del grupo Adecco, explica la importancia de prepararse para cada una de las fases del cambio.

Como primera fase, Thevenet (1992) sugiere evidenciar la cultura existente, lo que implica descubrir y difundir rasgos culturales a acentuar para reducir incoherencias en el funcionamiento. En este sentido, Roger Miller (2000) recomienda comprender y evaluar la

cultura de las dos compañías que han de atravesar los procesos, pudiendo describir así la cultura existente, a través del descubrimiento de la identidad cultural, mostrada por los autores Bracho, *et al.* (2002) y Weber y Drori (2011) como un factor trascendente en esta etapa, pues es su huella digital, algo único e irrepetible, que identifica a una determinada empresa. Ésta se asocia al sentirse parte de un grupo de personas y compartir experiencias con quienes forman parte de una misma organización; la identidad se puede descubrir, considerando a Schein (1992), por los tres niveles de cultura.

Los académicos Creasy *et al.* (2009/10), Carreño (2002) y Ponce (2003) afirman que el éxito de las fusiones va a depender de qué tanto se puedan dejar atrás los sentimientos de adhesión a la vieja identidad para poder adaptarse a los requerimientos culturales de la nueva organización. Así, cuando se desarrolla un proceso de fusión o adquisición, ciertas dimensiones de identidad previas se mantienen, dándose forma unas a otras en lo que se describe como un proceso dinámico de atribución de significados (Creasy, Stull, & Peck, 2009/10, pág. 22). La detección de la realidad cultural es propuesta como paso fundamental en estos procesos, pues permite comprender que lo que se ve a simple vista está sustentado en el inconsciente y naturalizado. En una primera etapa, y considerando que cada organización tiene una identidad, algunos autores Bajaj (2009) y Camps Torres (2002) aluden a la importancia de medir la compatibilidad cultural de aquellas organizaciones que han de fusionarse.

En el sector bancario español surgieron dificultades para medir el nivel de compatibilidad de dos o más culturas, pues no se había desarrollado estudios empíricos que permitieran medir de forma eficiente dicha variable (Camps Torres, 2002, pág. 547). Por esta razón, se realizó un estudio de compatibilidad en dos organizaciones del sector bancario con planes de fusión, que a simple vista tenían como común denominador el hecho de ser propensas al crecimiento. Con lo recabado, se concluyó que existía gran similitud en las percepciones acerca de las variables culturales; los directivos y empleados de dichas instituciones manifestaron la similitud entre ambas culturas en el presente y la deseable a futuro. Asimismo, se detectó una homogeneidad dominante (Camps Torres, 2002), lo que hizo suponer que no existiría incompatibilidad cultural.

Diferente fue el caso de dos bancos indios, en los cuales la compatibilidad se convirtió en uno de los desafíos más importantes (Bajaj, 2009). En una de las instituciones bancarias, el

fundador constituía una figura central, pues el banco siempre había sido una organización familiar; el idioma era un dialecto, y no se utilizaba uniforme; el horario de trabajo estaba estrictamente definido y basaba su sistema de ascenso en la existencia de vacantes. En la otra institución, las personas eran seleccionadas en base a sus cualificaciones y su conocimiento de las prácticas de negociación, con uso de uniforme. Tenía empleados con largas jornadas, orientados al desempeño, y no hacia el cliente. La estructura de trabajo era descentralizada, definiendo los ascensos en base al trabajo, en un momento en que la empresa estaba creciendo y lo requería. A pesar de las diferencias, la fusión se desarrolló, lo que se fue notando en la reacción de los empleados, que no se sentían cómodos con la nueva modalidad de trabajo. Para transformar la cultura de una organización, se sugiere cambiar sus elementos constitutivos, comenzando a nivel de los comportamientos y con cuyo trabajo sostenido se puede lograr un cambio en los valores; si estos demuestran ser efectivos, pueden conducir cambios a nivel de los supuestos (Castro Casal 2003, 138).

En el caso de la banca colombiana, se desarrolló una investigación para evaluar si era viable realizar la fusión entre Banco de Bogotá y Davivienda, por medio de la aplicación de un modelo de probabilidad del éxito de la integración. De acuerdo a los indicadores seleccionados, fue posible visualizar que ambas instituciones presentaban similitudes, tanto en su forma de operar como en su modelo de negocio; adicionalmente, ambas instituciones presentaban sinergias en cuanto a la gestión del talento, lo que iba a permitir una mejor utilización de los recursos, para lograr la consolidación en el sistema (Soto Mora, Jiménez Samudio, & Dávila Gómez, 2014).

Los autores y consultoras Accenture (2003), Braverman (2012), Ferrere (2011), LHH (2012), Ribes Giner (2005) y Thevenet (1992) aluden a la importancia de diseñar un proyecto para llevar a cabo el cambio, pues el proceso de integración comienza una vez que el trato se ha cerrado; así, se ofrece estructurar la gestión por medio de la provisión de herramientas, recursos e información que lleven a una mayor capacitación en menor tiempo (LHH, 2012). Desde el punto de Mark Braverman (2012), las organizaciones habrían de seguir tres pasos para llevar a cabo el proyecto: recabar la información importante, para ver si existe compatibilidad y horizontes de integración; establecer un equipo de dirección para la transición,

enfocando los aprendizajes hacia la mejora; y reducir los costos de integración, no siempre considerados ni planificados. Una de las barreras que se detecta para su ejecución es la dificultad de acceso a las personas a cargo, lo que tiene que estar previsto, pues es crucial para planificar y desarrollar estrategias orientativas.

En cuanto a este punto, es posible citar el caso de fusión entre Banco Santander y ABN Amro Bank en Uruguay (2008), pues su proyecto buscó aprovechar las potencialidades de ambos bancos. Como primer paso, se creó un comité de gerenciamiento compuesto por autoridades de ambos bancos (Ferrere, 2011) y se formaron equipos enfocados a distintas áreas, con la participación de los gerentes de éstas: la idea era recabar información necesaria para definir el modelo de banco al que se aspiraba. Por otra parte, en la fusión de Crédit Uruguay y BBVA, se argumentó la importancia de relevar información y gestionar en forma conjunta, para lograr sinergias que llevaran a un óptimo aprovechamiento del tiempo y su consecuente éxito en esta etapa de la fusión (CPA Ferrere, 2010). La unión de las culturas no constituye un aspecto fácil, por lo que se ha sugerido identificar y resolver las diferencias culturales en etapas tempranas, por medio de la creación de un equipo que guíe la transición desde el comienzo, involucrando a la mayor cantidad de personal (Miller 2000, pág. 26).

En una segunda etapa, Thevenet (1992) señala la trascendencia de evolucionar la cultura para que los trabajadores no se encuentren de un momento a otro con cambios bruscos; implica descubrir la brecha entre la cultura existente y la deseada y manifestarla en un proyecto en el que se evolucionen las diferencias. Sin embargo, los autores Creasy *et al.* (2009/10) y Castro Casal (2003) coinciden en que aparece en esta etapa la tensión entre la diferenciación cultural y la necesidad de integración; esto es el proceso de aculturación, por el cual una organización recibe o asimila la cultura (o parte) de otra; se introducen cambios en dos sistemas culturales reales, devenidos en la mezcla de elementos provenientes de una u otra organización. Esto se despliega en tres etapas: contacto: dos culturas toman contacto entre ellas, conflicto: proporcional a las necesidades de integración, y adaptación: los conflictos logran resolverse mediante el convenio de lo que se conserva o se modifica y el acuerdo de las personas de aculturarse (Castro Casal, 2003). La aculturación trae consigo interacciones recíprocas entre dos culturas y sus miembros, produciendo cambios “más o menos notorios” que ocasionan

cierta tensión entre la integración “con lo nuevo” y la desintegración “por aquello que no se logra compatibilizar”.

En 2013, se concretó en Uruguay la venta del Citi Bank a Itaú, proceso que expuso la importancia de ir introduciendo cambios para evolucionar la cultura, pues en el comienzo, no puso en contacto a los empleados prácticamente en ningún nivel, dado que los trabajadores de la primera organización no iban a ser tomados en cuenta una vez el proceso se consolidara. Esta etapa finalmente se vivió, dado que, si bien Itaú no iba a contar con los empleados del Citi, sobre la marcha decidió hacerlo. Fueron tomados solo los empleados vinculados a la banca consumo (50 puestos) lo que implicó un conflicto con los empleados de Itaú, ya que de por sí constituían una minoría que se debía adaptar a la cultura del banco comprador. La adaptación se logró, tomando a las personas y la evolución cultural como prioridad (Dobal, 2013).

Desde el punto de vista de Rosenzvit (2012), se pueden seguir cinco pasos para lograr evolucionar la cultura: (1) definir y clarificar el concepto de cambio cultural, brindando información desde el comienzo y mostrando las posibilidades para llevarlos paulatinamente a lo que se espera de la nueva cultura;; (2) expresar la importancia del cambio para la empresa, logrando que todos se involucren y lo comprendan, y generen armonía entre la unidad cultural y la cultura deseada; (3) proceso de evaluación cultural que presente la brecha entre la cultura existente y la deseada, previendo conflictos; (4) generar caminos para lograr los cambios, a través de prácticas, procesos y acciones; (5) plan de acción con estrategias para el cambio, con una visión clara de hacia dónde se dirige, con necesidades y objetivos compartidos.

En la fusión entre dos bancos indios, cuya compatibilidad no se visualizaba en forma previa, fue posible detectar algunas dificultades a la hora de llevar a cabo los pasos sugeridos por los autores para llevar a cabo el cambio. Los empleados fueron informados acerca de la importancia de cambiar, aunque no se les clarificó el concepto de cultura; ambos bancos tenían culturas fuertes y homogéneas en la interna, por lo que la estrategia consistió en modificar los procesos por medio del traslado de empleados de una organización a la otra, evitando que las sucursales continuaran funcionando como en la etapa previa, y generando aprendizaje en conjunto. El cambio debió ser puesto en práctica de forma inmediata, pues las diferencias

ocasionaron temor por choques y conflictos, que fueron apaciguados con métodos formales e informales. Para cambiar la cultura, es necesario modificar elementos constitutivos, por lo que se propone identificar y resolver las diferencias culturales en etapas tempranas; lograr la unión de dos culturas disímiles se convierte en un reto, en caso de que las diferencias sean incompatibles (Bajaj, 2009).

Cuando se intenta evolucionar, los autores Aguilar Moreno, *et al.* (2003), Frontini Medina (2003), Piderit (2000) y Rabelo Neiva, *et al.* (2004) observan que puede aparecer cierta resistencia al cambio, que implica las fuerzas que se oponen al cambio, obstaculizando la adaptación, y, en consecuencia, el progreso. Entran en juego la razón y las emociones, manifestándose la resistencia como: (a) estado cognitivo: reacción por las diferencias entre lo esperado y lo que propone el cambio; (b) estado emocional: proceso natural, guiado por los sentimientos; (c) estado comportamental: se tiene la intención de sabotear el cambio (Rabelo Neiva, García, & Torres da Paz, 2004). Para alivianarla, los autores mencionados desarrollan sugerencias para que las organizaciones afirmen la visión y la propongan como la meta que inspire a todos; además, se aconseja lograr la consistencia entre las normas y los márgenes de acción, generar participación y lograr la adaptabilidad, por medio de la internalización de los cambios.

Es importante destacar que, de la bibliografía revisada, Gutiérrez Moreno, *et al.* (2005), Ponce (2003) y Rabelo Neiva, *et al.* (2004) advierten la necesidad de la participación conjunta para el alivio de la resistencia, creando una visión de hacia dónde se va; ésta se asocia a la identidad de las dos organizaciones, por lo que cuanto más fuertes y unidas sean las culturas, mayor va a ser la resistencia. En el banco indio, la resistencia se manifestó en lo relativo al uso del uniforme, las jornadas laborales y la orientación del negocio; para adaptarse a las prácticas de negociación modernas, esta organización debió tomar elementos de la otra, aunque muchos empleados no pudieron desprenderse de la vieja cultura (Bajaj, 2009). La resistencia puede funcionar como obstaculizadora para el desarrollo del cambio, con una reacción ante la inconsistencia entre lo conocido y las nuevas propuestas de cambio. La incertidumbre es uno de los factores que da lugar a la resistencia, motivo por el cual, los esfuerzos se orientan a disminuirla, por medio de estrategias que recaben información pertinente y la difundan a través de adecuados medios de comunicación interna. KPMG Panamá (2013) desarrolla, por otro

lado, el caso de la integración de dos bancos de panameños en los que la resistencia se manifestó al incorporar talentos extranjeros, que no fueron capaces de adaptarse al mercado, haciendo que el comprador decidiera retirarse. En la fusión de otros dos bancos en el mismo país, se anunció que no se harían cambios, realizándolos en la práctica luego de la fusión, lo que sobrellevó cierta resistencia al cambio que fue contra los objetivos de la transacción.

La resistencia limita el desarrollo del cambio, impactando en la cultura y generando cierto riesgo cultural, que implica manifestaciones con efecto negativo en la convivencia. Este concepto puede ser definido como procesos complementarios con influencia directa sobre el compromiso de fusión o adquisición y la estrategia que se adopta luego de dichos procesos (Castro Casal 2003, 130). Este riesgo se puede desarrollar como conflicto cultural o como privación relativa; la primera modalidad se da cuando los elementos no compartidos evitan la integración de los trabajadores, mientras que la segunda, cuando las expectativas no se cumplen, porque esperan que las cosas funcionen de la forma en que se hacía antes (Castro Casal, 2003). En las fusiones bancarias desarrolladas en Chile, se hizo especial énfasis por parte del organismo regulador en la evaluación de la gestión de los riesgos y la solvencia en cuanto a los procesos de desarrollo de tecnologías y operaciones; así, se logró que la concentración por fusiones y adquisiciones no afectara el desempeño de los bancos en el mercado (Budnevich Le-Fort 2010).

Desde el punto de vista de las personas, cuanto mayor sea la distancia cultural entre organizaciones, mayor suele ser el rechazo a lograr trabajar en conjunto. La adelantada comunicación dentro de la organización, resulta vital para la nueva cultura, ya que hay que concientizar acerca del cambio, el cual debe darse ex-ante por medio de la creación de espacios de convivencia y reflexión que desarrollen un proyecto que contemple las repercusiones de los cambios y la creación de un proyecto común (Accenture, 2003).

La evolución hacia una nueva cultura es importante a nivel interno, pero también para los clientes, ya que los procesos de fusiones y adquisiciones involucran cierta adecuación a nuevos sistemas y formas de trabajo, que requieren un aprendizaje y adaptación; esto diferencia los procesos aplicados en bancos de otras empresas, pues muchas veces los usuarios de otros productos y servicios no visualizan las consecuencias del cambio; cuanto mejor se adapte la

institución a nivel interno a la nueva cultura, más fácil será para el cliente sobrellevar las transformaciones. Los bancos se han complejizado, aumentando el riesgo de las transacciones que se realizan, pero conservan similares estructuras formales (De Freytas-Tamura, 2012).

Finalmente, Thevenet (1992) propone que, en la tercera etapa, llega el momento de difundir el cambio cultural, resaltando acciones concretas, plasmadas en un proyecto que tome lo más representativo de los cambios y mantenga una estrategia de integración a largo plazo, desarrollada por un equipo que transmita la misión, visión y valores a las personas para que se hagan compartidos. Para Royo Morón (2005), en fusiones bancarias el diseño de la estrategia tiende a centralizarse, descentralizando la gestión, con una fluida comunicación interna, que envíe información variada y fiable, corrigiendo las estrategias de acuerdo al desarrollo de las etapas. Si la comunicación es adecuadamente manejada, se reduce la incertidumbre acerca del proceso, pero también del lugar que han de ocupar los colaboradores, manteniendo intacta la credibilidad a pesar del cambio y produciendo alivio de los miedos que puedan sufrir las personas.

La difusión del cambio puede tener impacto, considerando el enfoque de los autores Aguilar Moreno, et al. (2003), Carreño (2002), Chiavenato (2000), CPA Ferrere (2010) y Muga N., *et al.* (2002) en el clima organizacional, que da cuenta del ambiente de trabajo y los factores motivacionales (Chiavenato, 2000); cuando estos no logran satisfacer sus necesidades dentro de una empresa, el clima tiende a desmejorar. Algunos indicadores de clima en las etapas post-fusión pueden verse en aspectos como el miedo a perder el empleo por las reestructuraciones organizativas, reflejado en la baja de la productividad y en la competencia desleal (Carreño, 2002).

En el caso de la expansión de Fondo Común Banco Universal (Venezuela), y luego de varios procesos de cambio atravesados, se realizó un estudio para medir el impacto en las siguientes variables: (a) incentivos por metas cumplidas y remuneración: crecieron las exigencias, pero no los beneficios por cumplir, como así tampoco el salario; (b) ambiente de trabajo: se observó la desmejora por la imposición de una de las culturas; (c) productos ofrecidos: los clientes se mostraron desconformes, porque se priorizó la estabilidad interna frente a la externa;

(d) cursos y cambios tecnológicos: los empleados no fueron formados en la nueva cultura, aunque sí en los productos tecnológicos disponibles; (e) beneficios socio-económicos: las fusiones fueron vistas como pérdida en este aspecto. De acuerdo a la investigación, los empleados presentaban un alto nivel de descontento en cuanto a factores que dan cuenta del clima laboral, lo que se vio reflejado en el rendimiento a nivel externo, buscando nuevas alternativas para mejorar la calidad de los servicios, con metas e incentivos que buscaran la adaptación interna y externa a los requisitos del mercado (Muñoz R., *et al.* 2003).

El tema de la pérdida de empleo a causa de fusiones o adquisiciones ha sido un punto que ha estado sobre el tapete en Uruguay, dado que, como ya se ha mencionado, cuando Itaú compro a Citi Bank, decidió prescindir de sus empleados (CPA Ferrere, 2010), causando Inseguridad por cambios en el personal; asimismo, pesa la incertidumbre por el trabajo con nuevos compañeros, que no siempre conocen con anticipación, demandando un nuevo aprendizaje. Usualmente sucede que, ante la duplicación de cargos, sobre todo en posiciones estratégicas, se retiene a los '*mejores*' profesionales, con pérdida de talentos clave por aspectos motivacionales; el BBVA de España, por ejemplo, jubiló a 27 altos cargos luego de la fusión, reestructurando los puestos de trabajo en varias áreas (De Barrón, 2001). En el caso de Santander Uruguay, muchos de los altos cargos tomaron la decisión de abandonar el banco por voluntad propia, dirigiéndose a otra prestigiosa institución asentada en el país (CPA Ferrere, 2010). Si el estrés y la incertidumbre no son manejados con una correcta comunicación y un panorama claro acerca del futuro de los trabajadores, la organización puede verse sorprendida por la pérdida de talentos clave (Carreño, 2002).

Considerando los casos mencionados, parece importante el desarrollo de un programa cultural para mitigar un riesgo que está siempre presente, con medidas que ayuden a la adaptación y eviten la visión negativa del cambio. Esto se logra con especial atención del impacto a nivel emocional y por medio de la participación de todo el personal (Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005, págs. 50-51), en el entendido de que el lugar de trabajo se constituye como un componente de identidad y autoestima, (Weber & Drori, 2011). Como plantea KPMG Panamá (2013), las fusiones bancarias tradicionalmente se centraron en aspectos económicos y legales, dejando a un lado el tema cultural; no obstante, se está exigiendo desde la regulación

una planeación por etapas. Para apoyar esto, el informe de la consultora cita el caso de un banco panameño en el que, a seis meses de la fusión, y habiendo difundido el cambio, aún no se tenía clara la forma de tomar las decisiones.

El cambio organizacional se constituye como un proceso de aprendizaje; las organizaciones son estructuras que generan y asimilan cambios con rapidez, por lo que se requiere tanto un aprendizaje individual como colectivo, pues las personas dejan de estar en la zona de confort para estar en una posición en la cual es necesario aprender nuevas funciones y capacidades. Por este motivo, se destaca que los cambios no son un proceso impositivo, sino una posibilidad para generar espacios de aprendizaje que impliquen el intercambio entre las personas. Es por esto que se recomienda la capitalización del conocimiento por medio del desarrollo de capacidades para el aprendizaje (Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005, pág. 17); así, parece vital la formación de los empleados en la nueva cultura, centrándose en el aprendizaje de los sistemas, los procedimientos y los requerimientos de cada cargo. Lo ocurrido luego de la fusión es visto como un nuevo comienzo en el que las personas empiezan a tener una participación más activa, que aumenta el grado de compromiso, energía y entusiasmo (Carreño, 2002).

Es posible observar el caso de la fusión entre Banco Bilbao Vizcaya y Argentaria (BBVA), donde el desarrollo de la fusión afectó de forma negativa a pocos empleados, provocando, por el contrario, mejores niveles de productividad; esto se debió, en gran parte, a la toma de decisiones de mutuo acuerdo que no afectaron a la plantilla de empleados ni a los directivos. Para reducir los cargos duplicados, se tomó la decisión de realizar un plan de pre jubilaciones y así evitar los despidos masivos; en lo que respecta a las autoridades, se tomó la decisión de mantener una cúpula compuesta por los altos cargos de ambas entidades. Según expone el autor, este proceso fue atípico en comparación al resto de los desarrollados en dicho país, que presentaron dificultades en cuanto al manejo del impacto de los procesos en los recursos humanos (Forero Rosillo, 2015). En contraposición, en el caso de la fusión entre los bancos indios, la resolución que se tomó para reducir la incertidumbre consistió en cambiar únicamente a dos empleados por sucursal, haciendo que se conservaran las relaciones pasadas, a la vez que se aprendía un poco más de la otra cultura (Bajaj, 2009).

A partir de lo expuesto, es posible pensar que, en fusiones y adquisiciones bancarias, la unión hace la fuerza para pequeñas y medianas instituciones, que toman estos procesos como la posibilidad de sobrevivir en un mercado financiero competitivo; a su vez, las grandes entidades bancarias incrementan su fuerza por medio de la adquisición de pequeñas y medianas organizaciones, que les permiten concentrar una mayor porción del mercado. En algunos casos se constata que internamente los procesos resultaron beneficiosos para ambas instituciones; no así en otras organizaciones, donde los procesos se continuaron a pesar de las notorias incompatibilidades. Sin embargo, es importante que existan diferencias que se complementen, para ocupar distintas funciones, y se vea la necesidad de relacionarse entre todos.

### Áreas y roles clave

Algunos autores Braverman (2012), Gutiérrez Moreno, *et al.* (2005), Lewis, *et al.* (2006), Royo Morón (2005) afirman que la comunicación interna se conforma como una valiosa herramienta para acompañar el cambio cultural; los objetivos comunicacionales varían acorde a las etapas de integración y son determinantes para lograr el éxito de los procesos. Los autores mencionados proponen que la organización que está realizando una estrategia de integración cree instancias de diálogo en las cuáles se hable acerca de los pasos que se han de seguir, los objetivos a los que se apunta y los mecanismos a utilizar para que la fusión sea llevada a cabo de la mejor manera posible; la comunicación ha de comenzar en etapas previas a la fusión, y de acuerdo a los autores relevados, es pertinente que continúe durante y luego de la concreción, con herramientas para la toma de decisiones y sentido de control para reducir la incertidumbre (Lewis, Schmisser, Stephens, & Weir, 2006, pág. 118).

De esta manera, es viable que las personas que trabajan en la organización se sientan parte del cambio, con políticas y acciones basadas en la comunicación abierta para el logro del compromiso con el cambio (Rosenzvit 2012, 24). La idea es mostrar que las transformaciones son para mejor, anticipando sus efectos, planteando los desafíos y concentrándose en aquellos aspectos que son de interés para los empleados, lo que se logra por medio del incremento de los canales comunicativos verticales y la generación de reportes acerca de la fusión (Bhaskar A., 2009, pág. 2). Cuando la comunicación no es clara ni suficiente, sucede que los rumores llegan para cubrir esos espacios, en los que se carece de información, con elementos que

pueden no ser beneficiosos para la organización. Por esto, se sugiere informar y orientar a los empleados para que desarrollen de manera efectiva su trabajo y satisfagan a sus clientes (LHH, 2012).

Las investigaciones analizadas aconsejan que la comunicación se dé continuamente, que sea precisa y bidireccional, dado que por la relevancia pública que toman las fusiones y adquisiciones bancarias, inmediatamente las novedades se tornan en noticias para los medios; es importante que las directivas de los bancos sean capaces de comunicarse con los empleados antes que el anuncio de fusión se haga público. Se recalca la importancia de generar procesos de comunicación que transmitan los valores y creencias del cambio cultural, a fin de que las personas estén informadas de los hechos cotidianos (Gutiérrez Moreno y Piedrahita Ruiz 2005, 20).

En el caso de dos bancos indios, fue posible descubrir que la comunicación manejada no siempre es adecuada, por falta de continuidad a los flujos de información (Bhaskar A., 2009), creando espacios de incertidumbre que impactan en la integración. En la comunicación se denota la importancia de la estrategia de largo plazo, puesto que hasta que no se consolida la nueva identidad, siguen apareciendo flaquezas que afectan el desarrollo de la organización; algunas de las estrategias sugieren reformar el tipo de comunicación, dependiendo del puesto de los empleados.

En contraposición, se presenta el proceso de otros dos bancos indios, en los que la comunicación fue facilitada a través de una revista enfocada en la integración, que daba la posibilidad de expresar las expectativas y la relación con los clientes, permitiendo que las personas sientan que son tomadas en cuenta (Bajaj, 2009). En consecuencia, se destaca el papel de las instancias de diálogo, en las que se establecen los pasos a seguir, los objetivos a los que se apunta y los mecanismos a utilizar para llevar a cabo el proceso; una buena estrategia es la que se constituye como aquella que logra mostrar que el cambio es para mejorar, anticipando sus efectos y planteando desafíos de interés para los empleados.

Como se ha visto, los procesos de comunicación interna tienen implicaciones significativas para la práctica, por lo que se infiere que es trascendental diversificar los canales de comunicación para que se adapten a los receptores; algunos ejemplos consisten en la creación de un espacio que fomente la participación activa con preguntas y respuestas y divulgue las nuevas fuentes de trabajo o la utilización de redes sociales para favorecer la escucha de las percepciones acerca del cambio (LHH, 2012). Tomando como fuente de apoyo a las herramientas de comunicación interna, se enfatiza en la importancia de la promoción activa del cambio, con líderes que tengan autoridad y cualidades para lograr el 'on boarding'. Los líderes son vistos por los autores como motores de cambio, pues movilizan a las personas hacia el futuro, por medio de su capacidad de negociación para la solución de conflictos y la creación de un ambiente confiable, del que participe todo el personal (Gutiérrez Moreno & Piedrahita Ruiz, 2005, pág. 15).

Los líderes son vistos por Braverman (2012), Gutiérrez Moreno, et al. (2005), LHH (2012), Rosenzvit (2012) y Royo Morón (2005) como aquellos que tienen las siguientes capacidades: habilidad para fijar objetivos precisos, motivar y direccionar equipos, ser responsables y delegar en base a las capacidades de los otros. Quienes son identificados como líderes en una organización bancaria son capaces de transmitir sus habilidades a los demás, de aconsejar a las áreas o personas con menos experiencia y de prevenir los riesgos. El País de Madrid hace referencia a la necesidad de un liderazgo único durante las fusiones bancarias, que sea transversal a la organización (Montero Aramburu y Larraguibel 2003); en este sentido, se convierte en apreciable el hecho de focalizar en estas personas pocas tareas, pero de vital importancia y con tiempos adecuados, y delegar las demás, ya que de esa manera, los demás individuos son capaces de notar quiénes son los líderes, haciéndose eco de las ventajas del proceso de cambio. Se apunta a la selección de líderes proactivos que utilicen eficientemente la asistencia externa (Braverman, 2012).

A raíz de lo expresado con anterioridad, se comprende que durante una fusión el rol de los líderes parece ser de vital importancia, ya que tiene por función conducir el proceso, manteniendo a la gente motivada por medio de la proximidad, de la escucha de sus puntos de vista, y del reconocimiento de los logros obtenidos. El líder es quien tiene mayor contacto con las personas, tomando en cuenta el punto de vista de los empleados, que tienen emociones y

sentimientos respecto al cambio. Se trata de una de las principales prioridades cuando la fusión se concreta (Rosenzvit, 2012, pág. 23), buscando como resultado transmitir y aconsejar a las áreas o personas con menos experiencia y prevenir riesgos por medio del planteamiento de objetivos simples y alcanzables, para poder motivar a seguir hacia adelante a través de las metas logradas.

Los autores Calderón Hernández y Serna Gómez (2009), Carreño (2002), Martínez (2007) y Muga N., *et al.*, (2002) destacan junto al rol de los líderes el papel del área de recursos humanos, puesto que los cambios se presentan como desafíos; se sugiere que ésta sea un sustento para hacer que las personas puedan encontrar sus objetivos con los de la organización y evitar la pérdida de competitividad. En este sentido, se sugiere la necesidad de plantear proyectos de corto, mediano y largo plazo para instaurar un nuevo orden, una nueva cultura y prácticas acorde a ésta; precisamente, uno de los desafíos tiene que ver con la consistencia, dado que en ocasiones las organizaciones bancarias planifican algunas acciones, pero se abandonan rápidamente, priorizando fundamentalmente el logro de los objetivos comerciales.

El trabajo del área de Recursos Humanos comienza por la redefinición y comunicación de la estrategia (Ribes Giner, 2005); una vez que el cambio se ha plasmado en un proyecto, es significativo gestionar el riesgo que supone, comunicando y considerando la importancia que tienen los empleados para el éxito de las compañías. El proyecto se ha de desarrollar en forma sostenida y constante, pues la cultura es esencial a las organizaciones, en el entendido de que permite generar un marco para la comprensión del cambio, por medio de la proporción de seguridad y estabilidad (Barahona & Sarsosa Prowesk, 2008, pág. 187).

Por otra parte, el área de recursos humanos aparece como la encargada de desarrollar la visión que comprometa a la organización con los procesos desarrollados y el futuro al que se aspira. Esto se logra con espacios de participación cara a cara y la difusión de mensajes frecuentes que permitan interpretar los mensajes en el marco de la nueva cultura (LHH, 2012). Desde el punto de vista de Rosenzvit (2012) el Área de Recursos Humanos tiene un rol fundamentalmente activo mediante la promoción de los siguientes objetivos: gestionar hacia objetivos, dar competitividad, motivar y entrenar a los empleados, aumentar la satisfacción laboral, mejorar

la calidad de vida laboral, administrar el cambio y promover la responsabilidad social empresarial, planificando y continuando la estrategia en el tiempo (Rosenzvit, 2012).

Se aconseja al área tomar los caminos que lleven a que los empleados sean productivos (Rosenzvit, 2012, pág. 26), lo que se puede conseguir por medio de acciones enfocadas hacia la motivación, la satisfacción con el trabajo y la valoración del desempeño, en un contexto de incertidumbre, mejorando la calidad de vida laboral. En esencia, esta área se prepara para afrontar los cambios, con una adecuada administración, políticas firmes y con decisiones éticas y fundamentadas (Rosenzvit, 2012). La integración de las culturas no constituye un paso fácil, por lo que es importante entender el rol que juegan los aspectos culturales en la constitución de la nueva organización, pues es el reflejo del desarrollo de la interacción entre las firmas vinculadas (Weber & Drori, 2011, pág. 85). El éxito de las fusiones y adquisiciones se ve condicionado por el aprovechamiento del potencial de ambas organizaciones y su desarrollo; por este motivo, se recomienda el establecimiento de metas alcanzables por parte del área, que se vayan complejizando con el tiempo y estrategias que lleven al cumplimiento de las metas con recompensas e incentivos para quienes contribuyan a su concreción (LHH, 2012).

Existen facetas de este fenómeno que dan cuenta de un nivel profundo de cambio, comprendido a través del enfoque en las personas que integran las organizaciones, pues cada individuo realiza su interpretación de la cultura (Montes del Castillo). En general, cuando se vislumbra un cambio, la primera reacción es la resistencia ya que, durante el proceso, las decisiones han de estar guiadas en algunos momentos por la razón, y en otros por las emociones. Por ese motivo, es factible que los bancos anticipen los cambios, en el entendido de que la incertidumbre es la principal causante de la resistencia, motivo por el cual, las estrategias suelen estar orientadas a disminuirla.

Uno de los aspectos que más se destaca es que una fusión bancaria requiere del esfuerzo combinado de todos los individuos para el logro de los objetivos. En alguno de los casos revisados se presentó la situación de la baja de productividad frente a los procesos, lo que tiene que ver con el impacto que genera, los miedos y temores que despierta. Para apaciguar esto, los autores coinciden en que la organización brinde un marco de contención y la información se comunique

de forma adecuada, así los empleados pueden participar y sentirse escuchados. Lograr que los procesos se lleven a cabo es el paso inicial del camino que debe recorrerse a lo largo del tiempo; cuando se logra un trabajo sostenido es posible considerar que las organizaciones marchan hacia el crecimiento y el éxito del proceso.

## Conclusiones

Las fusiones y adquisiciones son fenómenos recientes y complejos, con múltiples implicaciones para las organizaciones y las personas que los atraviesan, siendo un área de estudio en boga y crecimiento. Como se ha podido observar, el trabajo se centró en la recolección de información acerca de los efectos del cambio cultural que deviene como consecuencia de las fusiones y adquisiciones bancarias, realizando un recorrido de los procesos desarrollados en los últimos 15 años. Se logró amalgamar los planteamientos y miradas de los autores teóricos con estudios de caso desarrollados en diversas partes del mundo, identificando las principales variables intervinientes y sus consecuencias prácticas.

En base a la información recabada, fue posible reconocer etapas, áreas y roles clave, que actúan como facilitadores u obstaculizadores del cambio, así como algunos de los miedos y temores que subyacen, que provienen tanto de los empleados como de los clientes, que se ven afectados por estos cambios. A raíz de la investigación, se descubre como trascendental la comprensión del papel de la cultura, y el rol que tiene el trabajo en conjunto entre los colaboradores, los líderes, el área de recursos humanos y los procesos de comunicación interna, que buscan lograr la sinergia en la organización para llevar a cabo procesos exitosos y estables en el tiempo. La bibliografía acerca del cambio cultural destaca la jerarquía de estos elementos, siendo esencial tomarlos en cuenta; sin embargo, las conclusiones son relevantes para instituciones del sector bancario, pero no para otras organizaciones, por las particularidades en cuanto a los productos, servicios y cultura.

Los procesos estudiados surgieron como respuesta a los cambios experimentados en la economía mundial, que se ha visto afectada por un mundo globalizado y el desarrollo de nuevas tecnologías al servicio de los usuarios, que tienen a su disposición cada vez más y mejor calidad

de información. Las instituciones financieras han seguido el cauce de los cambios, inmersas en mercados que se han ampliado y diversificado en sus funciones, con compañías cuyo funcionamiento y estructuras son más complejos, compitiendo no solo a nivel nacional, sino también internacional, lo que afecta su crecimiento y desarrollo. A pesar de la frecuencia con la que se han producido, los estudios relevados coinciden en resaltar los riesgos que conllevan, explicados por diversos factores, pero sobre todo por el humano, pues las personas atraviesan procesos interiores contradictorios. El realizar el análisis de la cultura y el cambio organizacional es importante, en el entendido de que permite evidenciar los efectos culturales en la organización y su importancia en el desarrollo de las instituciones bancarias; haber utilizado ejemplos de América, Asia y Europa, permite enriquecer el estudio con cuestiones culturales de los contextos específicos y de las diferencias devenidas de aspectos coyunturales.

Como principal aporte, el artículo pone de manifiesto cómo influye y como se va desarrollando la cultura organizacional antes, durante y después del desarrollo de los procesos, destacando la importancia de generar y mantener un proyecto constante, identificando los factores inmersos en el cambio cultural y su efecto en la organización. El cambio se produce por decisión de los individuos en interacción con otros individuos: éste es visto como un aprendizaje; aprendizaje en el sentido de cambiar algo de lo que se hace para lograr lo que se quiere. Así, los cambios pueden ser vistos como amenaza o como oportunidad, lo que despierta la ambigüedad en los sentimientos de las personas, quienes son las gestoras del cambio.

Tanto fusiones como adquisiciones han sido vistas como la fórmula de salvación; sin embargo, hechos recientes han generado cuestionamientos por parte de los ciudadanos en cuanto a los aspectos éticos, con opiniones enfocadas en que estas maniobras buscan enriquecer a los accionistas, sin beneficios para los usuarios. Así, surge la duda de si son un fin en sí mismo, o un medio para brindar un mejor servicio a los clientes; de acuerdo a lo observado en este estudio, los objetivos de las fusiones bancarias suelen estar enfocados en el beneficio de los clientes, pero también de las personas que trabajan en dichas instituciones. El desarrollo profesional de cada persona parte del reconocimiento que hace la organización, por lo que las iniciativas que acompañan el cambio de paradigma son valiosas para transitar el camino hacia el éxito.

## Referencias

- Accenture. (2003). El factor humano en las fusiones y adquisiciones bancarias. *Accenture*, 1-2.
- Aguilar Moreno, M., Pereyra Lopez, L., & Alcazar, R. (2003). *Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional*. Gestipolis.
- Bajaj, H. (2009). Organizational Culture in Bank Merger and Acquisitions. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 229-242.
- Barahona, J., & Sarsosa Prowesk, K. (2008). Percepción de los factores de riesgo psicosocial en una entidad financiera fusionada. *Redalyc*, 183-198.
- Bhaskar, A. (2009). Role of Communication and HR Integration: A Study of a Bank Merger. *Ilera 15 World Congress, Sydney Convention & Exhibition Centre, Sydney*.
- Bhaskar, A. (2009). Role of Communication and HR Integration: A Study of a Bank Merger. *Ilera 15 World Congress* (pág. 8). Australia: Sydney Convention & Exhibition Centre.
- Bhaskar, A. (2009). Role of Communication and HR Integration: A Study of a Bank Merger. *Ilera 15 World Congress* (pág. 8). Australia: Sydney Convention & Exhibition Centre.
- BN Américas. (28 de Enero de 2011). *Yahoo Noticias*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de <https://es-us.noticias.yahoo.com/consultora-estima-probables-fusiones-adquisiciones-sector-bancario-mejorar-20110128-130400-955.html>
- Bracho, Y., Ariza, B., González, M., & Jiménez, E. (2002). Fusiones bancarias en el sistema financiero venezolano. *Revoista de Ciencias Sociales*, 8(2), 300-311.
- Braverman, M. (2012). *The Human Side of Due Diligence: Protecting the M&A Investment*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de <http://www.industrycortex.com/datasheets/profile/1252175882/the-human-side-of-due-diligence-protecting-the-ma-investment-ma>
- Cabrera Rodríguez, S. (2004). *Fusiones y adquisiciones bancarias*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Calderón HHernández, G., & Serna Gómez, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Camps Torres, J. (2002). La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso Bancaja-CAM. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 545-566.
- Carreño, B. (2002). *El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: Capital humano, cultura y clima organizacional. Análisis de casos*. Santiago: Universidad de Chile.
- 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.
- Cavallo, A. (07 de Junio de 2010). Menos bancos y más concentración. *El País*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGRAW-HILL.
- CPA Ferrere. (2010). *Inteligencia aplicada a su negocio*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2013, de <http://www.cpa.com.uy/soluciones/casos/realizamos-control-de-migracion-en-fusion-bbva-%E2%80%93-credit-uruguay>

- Creasy, T., Stull, M., & Peck, S. (2009/10). Understanding employee-level dynamics within the merger and acquisition process. *Journal of General Management*, 21-42.
- De Barrón, Í. (07 de Abril de 2001). El BBVA jubila a 27 altos cargos en la mayor reestructuración desde la fusión. *El País*.
- De Freytas-Tamura, K. (16 de Setiembre de 2012). La asombrosa transformación de la cultura bancaria. *BBC Mundo*, pág.  
[http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/09/120913\\_economia\\_cultura\\_bancaria\\_en.shtml](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/09/120913_economia_cultura_bancaria_en.shtml).
- Deloitte. (12 de Agosto de 2011). Recuperado el 29 de Junio de 2012, de Se profundizará la concentración del negocio bancario en Uruguay:  
[http://www.deloitte.com/view/es\\_UY/uy/prensa/2ec88ffa67eb1310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_UY/uy/prensa/2ec88ffa67eb1310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)
- Diaz Quevedo, O. (29 de Setiembre de 2014). *Banco Central de Bolivia*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de Estructura de Mercado del Sistema Bancario Boliviano:  
[https://www.bcb.gob.bo/webdocs/publicacionesbcb/revista\\_analisis/ra\\_vol11/Capitulo1final.pdf](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/publicacionesbcb/revista_analisis/ra_vol11/Capitulo1final.pdf)
- Dobal, M. (02 de Julio de 2013). *El País Economía*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2013, de Venta de Citi a Itaú excluyó traspaso de empleados:  
<http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/venta-citi-itaú-excluyó-traspaso-empleados.html>
- Ebimobowei, A., & Sophia, J. (2011). Mergers and Acquisitions in the Nigerian Banking Industry: An Explorative Investigation. *Medwell Journals*, 6(3), 213-220.
- Ferrere, C. (2011). *CPA Ferrere - Inteligencia aplicada a su negocio*. Recuperado el 29 de Junio de 2012, de Proceso de fusión de bancos Santander y ABN Amro:  
<http://www.cpa.com.uy/soluciones/casos/proceso-de-fusion-de-bancos-santander-y-abn-amro>
- Forero, R. N. (2015). Implicaciones de las estrategias de fusión en los Recursos Humanos de la empresa. El caso de las fusiones bancarias en España. *Facultad de Economía*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Frontini, Medino, M. (Setiembre de 2003). Resistencias frente al cambio organizacional: Hacia un abordaje sistémico. Técnicas para vencer la resistencia. Montevideo, Uruguay: Memoria de grado - Universidad Católica.
- GESTIÓN. (21 de Abril de 2015). Los 15 mejores bancos de América Latina. *El diario de la economía y negocios de Perú*, pág. Versión Digital.
- Goldner, F., & Gonçalves de Araújo, C. (2007). *Estratégia de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil: Evidências Empíricas sobre Retornos*. Universidad Federal do Ceará, Administração, Contabilidade e Turismo. Fortaleza: Revista Contextus.
- Goyal, K., & Joshi, V. (2012). Merger and Acquisition in Banking Industry: A Case Study of ICICI Bank Ltd. *International Journal of Research in Management*, 2, 30-40.

- Gutiérrez Moreno, M. C., & Piedrahita Ruiz, C. A. (2005). *El cambio organizacional y experiencia emocional de las personas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- KPMG Panamá. (Setiembre de 2013). *Boletín Informativo*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2015, de Haciendo que la fusión de bancos funcione: Sobrellevando la barrera cultural: <http://www.kpmg.com/KCA/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/gestion-recurso-humano-enero2014.pdf>
- Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on Communicating During Organizational Change. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.
- LHH. (03 de Julio de 2012). *Equipos y Talento*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de Noticias: <http://www.equipostrytalento.com/noticias/2012/07/03/nueve-pasos-para-una-buena-integracion-empresarial>
- López Manjón, P. (09 de Setiembre de 2013). *rtve.es*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2013, de <http://www.rtve.es/noticias/20130909/mapa-entidades-financieras-espana/495250.shtml>
- Mankiw, G. (2002). *Principios de economía*. Madrid: Cengage Learning.
- Martínez, Á. (2007). La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol.*, 6(1), 155-162.
- Miller, R. (2000). How Culture Affects Mergers and Acquisitions. *Industrial Management*, 42(5), 22-26.
- Montero Aramburu, L., & Larraguibel, M. (20 de Mayo de 2003). Gestión de fusiones bancarias: diferencia entre éxito y fracaso. *El País*.
- Montes del Castillo, A. (s.f.). Una propuesta para la definición y el tratamiento de la cultura y del patrimonio cultural. *Proyecto docente de Antropología Social - Universidad de Murcia*, 47-66.
- Muga N., J., Belmar Carreño, M., Caceres Apablaza, P., & Salas Lopez, P. (2002). *El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre tres variables de la gestión de recursos humanos: Capital humano, cultura y clima organizacional. Análisis de casos*. Fac. de Cs. Económicas y administrativas. Santiago: Universidad de Chile.
- Muñoz Rengel, J., & Requena Mago, K. (2007). Evolución de las fusiones bancarias y su impacto en el sistema financiero venezolano, período 2000-2004. *Gestión y estrategia*, 53-66.
- Muñoz Rengel, J., & Requena Mago, K. (2003). Impacto de las Fusiones Bancarias en los Clientes Internos. Caso: Fondo Común Banco Universal - Venezuela. *Actualidad Contable FACES*, 6(7), Mérida: Venezuela, 53-66.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Ponce, R. (2003). *Manejo de la resistencia al cambio (Un enfoque desde la perspectiva de la Psicología Organizacional)*. Ponencia.
- Presidencia. (2016). *Presidencia de la Nación*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de Argentina.gob.ar: <http://www.argentina.gob.ar/pais/100-mercado-comun-del-sur-mercosur.php>

- Puerto Managers. (9 de Junio de 2011). *Fusiones y adquisiciones: su dimensión humana*. Recuperado el 22 de Octubre de 2013, de <http://andresubierna.com/2011/fusiones-y-adquisiciones-su-dimension-humana/#axzz2by8gUmxx>
- PWC. (15 de Abril de 2013). La caída de fusiones y adquisiciones en la banca es un cambio fundamental, no solo una caída cíclica. *Comunicado de Prensa*. Latinoamérica: Price Waterhouse Cooper.
- Rabelo Neiva, E., García, M., & Torres da Paz, M. (2004). Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 9-30.
- Raga, J. (Diciembre de 1999). Las fusiones bancarias, medio o fin. *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*(066).
- Ribes Giner, G. (2005). Estudio de los factores intangibles en procesos de Fusiones y Adquisiciones de empresas. *IX Congreso de Ingeniería de Organización*. Valencia: UP de Valencia.
- Rosenzvit, N. (2012). *Fusiones y adquisiciones: acciones ante choques culturales. Análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en Argentina*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Royo Morón, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Soto Mora, C., Jiménez Samudio, A., & Dávila Gómez, M. (2014). Modelo probabilístico para identificar el éxito de fusiones bancarias en etapa de pre factibilidad. *Maestría en Finanzas Corporativas*. Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Weber, Y., & Drori, I. (2011). Integrating Organizational and Human Behavior Perspectives on Mergers and Acquisitions. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 41(3), 76-95.
- Zona Bancos. (27 de Febrero de 2011). *ZonaBancos.com*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de Entidades Financieras: <http://www.zonabancos.com/ar/analisis/blogs/14-entidades-financieras-15439-evolucion-de-la-banca-en-argentina-comparacion-con-los-sistemas-financieros-en-latinoamerica.aspx>