



Las fusiones, las integraciones y las asociaciones temporales o permanentes forman parte de la vida habitual de muchas organizaciones. Bien como agentes, bien como pacientes de los procesos han tenido que hacerlo o se plantean hacerlo por conveniencia de negocio.

Sea cual sea el motivo y el momento no son operaciones fáciles. El trámite suele ser largo y duro para las organizaciones intervinientes y suele conllevar múltiples encuentros de conocimiento mutuo y múltiples negociaciones y auditorías.

Después de firmados los papeles y por muy bien que se hayan preparado algunas fusiones o integraciones acaban yendo peor de lo que se esperaba. Algunas fracasarán al no alcanzar los objetivos que perseguían inicialmente. Al cabo de unos meses o unos años entre el 60% y el 80% de las operaciones de fusión o adquisición acabarán fracasando, o estarán muy por debajo de alcanzar las sinergias esperadas en los plazos previstos. Las causas serán varias y se presentarán de manera distinta en cada caso. Uno de estos motivos causantes de desgracia en las fusiones, y uno de los más frecuentes, es achacable a **“la diferencia cultural”** que acaba provocando el tan temible escenario de ganadores y perdedores.

No siempre los valores de la organización coinciden con los valores del individuo que forma parte de la empresa. Es frecuente que exista conflicto entre ellos desde la integración del nuevo empleado. De hecho, cada vez más la empresa desarrolla aquellos valores que la sociedad (familia, escuela, universidad...) no educa adecuadamente, como son por ejemplo la disciplina, el amor por el trabajo bien hecho, el servicio...

Las empresas son generadoras de cultura y valores: los propios y distintivos, pero también en parte los que la sociedad está dejando de cultivar. De ahí que tradicionales departamentos de Formación vayan evolucionando hacia áreas de Educación en un sentido más amplio.

Toda estrategia requiere, para ser exitosa, una determinada cultura. La cultura organizativa es un factor crítico de éxito y está al servicio de la estrategia de una organización al igual que también lo está la estructura. De la misma manera que no es aconsejable redefinir una estructura organizativa sin tener en cuenta la estrategia marcada tampoco parece razonable abordar un cambio cultural sin considerar la, más que probable, nueva estrategia derivada de la fusión. Así pues, **toda fusión debería conllevar un replanteamiento cultural**. Y digo debería porque lamentablemente demasiado a menudo no se abordan planteamientos lo suficientemente serios porque probablemente los valores son intangibles y la medición y el manejo de intangibles siempre ha sido difícil de demostrar.

El compromiso con los valores corporativos está de moda, pero seguirá siendo un tema secundario hasta que se pueda demostrar que **actuar de acuerdo con los valores crea valor en las empresas**. Personalmente prefiero, cuando no puedo demostrar el valor aportado, quedarme con la evidencia.

Evidencia es constatar que **las mejores organizaciones tienen culturas fuertes** y las empresas líderes saben que su principal activo son las personas alineadas, que no alienadas, a sus valores corporativos. Las empresas exitosas tienen pocos, pero grandes valores corporativos y los mantienen firmemente. Las culturas fuertes han conseguido que sus valores centrales tengan correlatos claros en conductas cotidianas de la gente como por ejemplo en la manera de resolver problemas y tomar decisiones, o en la de entender de una forma determinada al cliente...

Pero ¿Cuál es el riesgo de no contar con una cultura fuerte? Con el transcurso del tiempo **la escasez de valores compartidos termina por paralizar la habilidad de una organización para hacer negocios**. ¿Se imagina dirigir una compañía en la que el estilo de dirección no sea homogéneo? ¿o formar parte de una empresa en la que el cliente no sea visto de una manera uniforme?

La mejor definición de cultura organizativa que he podido oír decía que cultura es aquello que está recogido en el Código de Conducta. Una vez definidos los valores, o sea aquellas convicciones absolutas de que una manera de actuar es mejor que su opuesta, para cada uno de ellos debe definirse un conjunto de conductas o comportamientos asociados.

Una vez publicado, en bonito, el Código de Conducta podremos observar que aproximadamente el 60% de los valores declarados por las organizaciones son idénticos. Y es que fácilmente estaremos de acuerdo en qué valores desarrollar, pero constataremos que no interpretamos por igual a cada uno de ellos. Y si no me cree, pruebe a que le definan varios de sus colaboradores lo que entienden por ética en los negocios. Y es que **los valores sin conductas son declaraciones huecas y las**

conductas sin valores son sólo liturgia.

Ahora que ya tenemos un Código de Conducta deberemos integrarlo con el resto de las políticas. Sí, ya sé que es una obviedad, pero ¿evaluamos a nuestros directivos también en función de sus valores? O sea, ¿garantizamos que los valores practicados coinciden con los valores predicados?

La fortaleza de una cultura depende de dos factores. El primero es el grado de comprensión de los valores y el segundo es el grado de malestar que se sufre cuando se saltan las conductas alineadas con dichos valores. Podemos haber transmitido correctamente los valores (manuales de estilo, participación en la definición por parte de todos, etc.) pero si no hemos conseguido que se interioricen hasta ese punto, no tendremos más que una cultura bien definida pero débilmente implantada.

Algunas actuaciones desacertadas en las compras y fusiones podrían haberse evitado admitiendo que hay otra realidad más allá de la que refleja el pensamiento financiero y los datos “duros”.

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Ignacio Pérez](#)

Director de Consultoría en Human Performance.

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).