

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA**  
**DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS**

**ESTUDIO DEL IMPACTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES SOBRE  
CAPITAL HUMANO, CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL. ANALISIS  
APLICADO A BANCO SECURITY**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**NICOLÁS ALEJANDRO PINILLA BECERRA**

**PROFESOR GUÍA**

**OSCAR SAAVEDRA**

**PROFESOR CO-REFERENTE:**

**GONZALO AMÉSTICA HERNÁNDEZ**

**SANTIAGO DE CHILE, 23 DE JUNIO, 2025**



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

### 1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción):  Memoria o trabajo de título;  Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Estudio del impacto de las fusiones y adquisiciones sobre capital humano, cultura y clima organizacional: análisis aplicado a Banco Security

Nombre del candidato(a): Nicolás Alejandro Pinilla Becerra

Carrera / Grado: Ingeniería Civil Industrial

Campus: Santiago Vitacura ; Departamento: Industrias

### 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Oscar Julio Saavedra Rodríguez, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

### 3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

6 meses;  12 meses;  2 años;  3 años;  5 años;  10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

### 4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 22/07/25

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 23/07/25

; Firma:

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación examina el impacto de los procesos de fusiones y adquisiciones (F&A) sobre tres variables clave de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacionales. A través del estudio de caso del proceso de fusión entre Banco Santander y Banco Santiago, Banco Chile y Banco Edwards, y su posterior relación con el contexto de Banco Security, se analiza cómo estas operaciones estratégicas afectan a las personas y a los entornos laborales en los que se insertan. Se considera que la adecuada gestión del capital humano y la cultura organizacional puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de una fusión. Mediante una revisión bibliográfica exhaustiva, el uso de modelos teóricos como el Balanced Scorecard, el Intellectual Assets Monitor y el modelo de Edvinsson, entre otros, se identifica que los factores intangibles juegan un rol decisivo en este proceso. Se concluye que la integración efectiva, la comunicación interna, la gestión del cambio y la participación activa del área de recursos humanos son elementos fundamentales para mitigar los efectos negativos en el clima laboral y promover una cultura organizacional cohesionada y orientada al logro de los objetivos estratégicos de la nueva entidad.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	3
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	7
1. <i>Problema de investigación:</i> .....	7
<b>CAPÍTULO II: ALCANCE Y ESTADO DEL ARTE</b> .....	9
1. <i>Estado actual del conocimiento</i> .....	9
2. <i>Alcance</i> .....	10
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b> .....	12
1. <i>Fusiones</i> .....	12
2. <i>Tipos de fusiones</i> .....	13
<input type="checkbox"/> <i>Fusión por creación</i> .....	14
<input type="checkbox"/> <i>Fusión por absorción o incorporación</i> .....	14
3. <i>Formas de fusionarse</i> .....	15
<input type="checkbox"/> <i>Integración horizontal</i> .....	15
<input type="checkbox"/> <i>Integración vertical</i> .....	15
<input type="checkbox"/> <i>Fusión por conglomerado</i> .....	16
<input type="checkbox"/> <i>Adquisiciones</i> .....	16
4. <i>Formas de efectuar una adquisición</i> .....	18
<input type="checkbox"/> <i>Oferta pública de acciones (OPAS)</i> .....	18
<input type="checkbox"/> <i>Adquisición de activos</i> .....	19
<input type="checkbox"/> <i>Adquisiciones negociadas</i> .....	20
<input type="checkbox"/> <i>Adquisiciones hostiles</i> .....	21
5. <i>Razones para llevar a cabo una fusión y/o adquisición</i> .....	22
<input type="checkbox"/> <i>Economías de escala verticales, horizontales y conglomerado</i> .....	23
<input type="checkbox"/> <i>Eliminación de ineficiencia</i> .....	24
<input type="checkbox"/> <i>Utilizar excedentes de fondos</i> .....	24
<input type="checkbox"/> <i>Combinación de recursos complementarios</i> .....	25
<input type="checkbox"/> <i>Diversificación</i> .....	26
<input type="checkbox"/> <i>Decisión de los accionistas</i> .....	26
6. <i>Cultura organizacional</i> .....	27
<input type="checkbox"/> <i>Descripción del concepto de cultura organizacional</i> .....	28
<input type="checkbox"/> <i>Niveles de cultura organizacional</i> .....	30

□	<i>Elementos de la cultura organizacional</i> .....	33
	<i>a. Valores</i> .....	34
	<i>b. Ritos y ceremonias</i> .....	35
	<i>c. Historia y mitos</i> .....	37
	<i>d. Tabúes</i> .....	37
	<i>e. Normas</i> .....	38
	<i>f. Comunicaciones</i> .....	38
	<i>g. Héroe</i> s.....	38
7.	Tipos de cultura organizacional.....	39
	□ <i>Cultura orientada al poder</i> .....	39
	□ <i>Cultura orientada a los roles</i> .....	40
	□ <i>Cultura orientada a las tareas</i> .....	41
	□ <i>Cultura orientada a las personas</i> .....	41
8.	Clima organizacional.....	42
	□ <i>Definición de clima organizacional</i> .....	42
	□ <i>Características del clima organizacional</i> .....	45
	□ <i>Teoría del clima organizacional de Likert</i> .....	46
	□ <i>Teoría de los sistemas</i> .....	47
	□ <i>Clima de tipo autoritario</i> .....	49
	□ <i>Clima tipo participativo</i> .....	50
9.	Capital humano.....	51
	□ <i>Teoría del capital humano</i> .....	51
	□ <i>La formación en el trabajo</i> .....	53
	□ <i>Inversión en educación</i> .....	53
	□ <i>Información y sanidad</i> .....	54
10.	<i>Capital intelectual: capital humano, estructural y relacional</i> .....	55
	□ <i>Componentes del capital intelectual</i> .....	57
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA METODOLÓGICA</b> .....		60
1.	<i>El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre la cultura organizacional</i> .....	61
	□ <i>Culturas separadas</i> .....	62
	□ <i>Cultura dominante</i> .....	62
	□ <i>Mezcla de culturas</i> .....	63
2.	<i>Características que surgen en la integración de dos culturas</i> .....	64

□ Evaluación .....	64
□ Valores .....	65
□ Integración de las culturas .....	65
□ Contexto estratégico .....	65
□ Comunicación como mecanismo para gestionar el choque cultural.....	66
□ La importancia de la cultura .....	68
□ El impacto de las fusiones y adquisiciones en el factor humano y clima organizacional.....	69
<i>Planteamiento de hipótesis.....</i>	<i>79</i>
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO EMPÍRICO Y RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
<i>1. Medición de cultura organizacional.....</i>	<i>81</i>
□ El uso de encuestas .....	82
□ Desventajas en el uso de encuestas.....	83
□ Trabajo grupal.....	85
<i>2. Medición de clima organizacional .....</i>	<i>88</i>
□ Sistemas de detección e investigación del clima laboral.....	88
□ Métodos sociológicos .....	90
□ Medición del clima organizacional.....	91
□ Características de los instrumentos de medición del clima .....	92
□ Medición de capital humano.....	95
□ Estudios de casos: fusiones bancarias en Chile .....	104
<i>3. Caso aplicado: Banco Security con Banco BICE .....</i>	<i>106</i>
□ Proceso de fusión.....	106
□ Señales de la unión .....	108
□ Capital humano.....	112
□ Recomendaciones a Banco Security.....	114
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>118</b>

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1. Problema de investigación:

La relevancia económica que revisten las fusiones y adquisiciones en el contexto chileno constituye una de las principales motivaciones para la elección del presente tema de estudio. Este fenómeno ha sido ampliamente observado en distintos sectores estratégicos, como la banca, líneas aéreas, las instituciones de salud previsional (Isapres) y las administradoras de fondos de pensiones (AFP), entre otros. No obstante, a pesar de su alta visibilidad, el conocimiento respecto a las implicancias administrativas y organizacionales de estos procesos, especialmente en el ámbito de la gestión de personas, continúa siendo limitado.

En términos generales, las fusiones y adquisiciones son percibidas como una respuesta válida por parte del empresariado frente a escenarios de crisis o reconfiguración económica. Sin embargo, diversos estudios revelan que una proporción significativa de estos procesos no logra los resultados esperados debido a la ausencia de estrategias orientadas al cambio cultural y organizacional, particularmente en lo que respecta al ámbito de recursos humanos

La presente investigación se enfoca en analizar, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, el impacto que los procesos de fusión generan en tres dimensiones fundamentales: el clima organizacional durante la etapa de transición, el choque cultura entre las entidades fusionadas y la gestión del capital humano dentro de la nueva estructura organizacional resultante.

Asimismo, se examinarán las causas que motivan la decisión de llevar a cabo una fusión, las formas en que estos procesos son implementados, y los efectos que tales transformaciones provocan sobre los sistemas administrativos de las entidades involucradas. En síntesis, el

propósito es describir y analizar de manera rigurosa los conceptos clave relacionados con las fusiones y adquisiciones, proporcionando evidencia empírica a partir de un caso real en el sector financiero nacional. Este enfoque permitirá esclarecer aspectos aún poco explorados del fenómeno y contrastar las hipótesis formuladas en el marco del presente estudio

## CAPÍTULO II: ALCANCE Y ESTADO DEL ARTE

### 1. Estado actual del conocimiento

Los procesos de fusiones y adquisiciones han sido objeto de múltiples estudios en el ámbito de la economía y la administración. Tradicionalmente, la literatura se ha centrado en los aspectos financieros, económicos y estratégicos que motivan las F&A, destacando su utilidad para lograr economías de escala, diversificación de riesgos, acceso a nuevos mercados y generación de valor para los accionistas (Gaughan, 2018).

Sin embargo, en las últimas décadas se ha producido un viraje en la atención académica hacia las variables organizacionales que condicionan el éxito o fracaso de estos procesos. Investigaciones como las de (Cartwright & Cooper, 1993) han subrayado la relevancia del factor humano en las F&A, identificando el choque cultural, la pérdida de talento y la resistencia al cambio como causas recurrentes de fallos en la integración post-fusión.

Por su parte, autores como Nahavandi y Malekzadeh han elaborado tipologías de integración cultural en contextos de fusión, proponiendo que el grado de compatibilidad cultural entre las organizaciones fusionadas es determinante para la estabilidad post-fusión. En esa misma línea, Schein (2010) aporta una perspectiva profunda sobre la cultura organizacional como conjunto de supuestos básicos compartidos, los cuales son particularmente desafiados durante una fusión.

En cuanto al capital humano, estudios como los de (Ulrich, 1997) han resaltado la importancia de su valorización y retención en entornos de cambio organizacional, señalando que la pérdida de talento clave representa uno de los costos ocultos más significativos de las F&A.

Respecto al clima organizacional, se han utilizado modelos como los de (Likert, 1967) para evaluar percepciones colectivas sobre el ambiente de trabajo. Estas mediciones permiten identificar síntomas de disfunción organizativa que pueden intensificarse en procesos de fusión, tales como la incertidumbre, la desconfianza y la percepción de inequidad.

En el contexto latinoamericano, y particularmente chileno, la literatura sobre F&A ha sido más escasa, aunque existen aportes relevantes vinculados a procesos específicos del sistema bancario (Financieras, 2010), el cual describe los impactos de la concentración bancaria sobre las dinámicas internas y el empleo.

Finalmente, en términos metodológicos, se ha observado un avance hacia estudios de caso en profundidad que permiten captar la complejidad de los procesos de integración organizacional. Estos estudios han utilizado metodologías mixtas, incorporando encuestas de clima, entrevistas a líderes clave, análisis documental y observación participativa, lo cual ha enriquecido la comprensión del fenómeno desde una perspectiva más holística.

## **2. Alcance**

La presente investigación se circunscribe al análisis del impacto de los procesos de fusiones y adquisiciones sobre tres variables críticas de la gestión de recursos humanos: el capital humano, la cultura organizacional y el clima laboral. El estudio se enfoca específicamente en el caso del proceso de integración del Banco Santander y Banco Santiago, como antecedente contextual relevante, para realizar el respectivo análisis con el caso aplicado de Banco Security y Banco BICE, organizaciones que ha enfrentado recientemente procesos de transformación organizacional vinculados a F&A.

El enfoque es de tipo cualitativo-descriptivo, con el propósito de comprender los efectos subjetivos y estructurales de una fusión sobre la dinámica interna de una organización bancaria. Se busca evidenciar cómo los cambios estructurales y estratégicos derivados de una fusión inciden en la gestión de personas, tanto en su dimensión técnica (procesos, estructura, roles) como en su dimensión simbólica (sentido de pertenencia, identidad cultural, percepción del entorno organizacional).

Esta investigación se inscribe dentro de la línea de estudios organizacionales que integran el análisis estratégico de las F&A con una mirada centrada en las personas, estableciendo puentes entre la gestión empresarial y el comportamiento organizacional. Se excluyen, por tanto, otros efectos de las F&A vinculados exclusivamente a los resultados financieros o bursátiles, así como el análisis legal o tributario de dichas operaciones.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

En la siguiente sección, se expondrán de manera rigurosa las definiciones, conceptos y alcances asociados a los principales términos que sustentan el análisis del impacto de los procesos de fusión en tres variables clave de la gestión de recursos humanos: capital humano, cultura y clima organizacionales. La revisión conceptual servirá como base para la posterior aplicación del estudio en casos correspondientes a la industria bancaria chilena, específicamente en lo que está ocurriendo en la actualidad con Grupo Security y BICECORP. Se consideran fundamentales para la adecuada comprensión del presente trabajo de investigación los siguientes conceptos: fusión, adquisición, cultura organizacional, clima organizacional y capital humano.

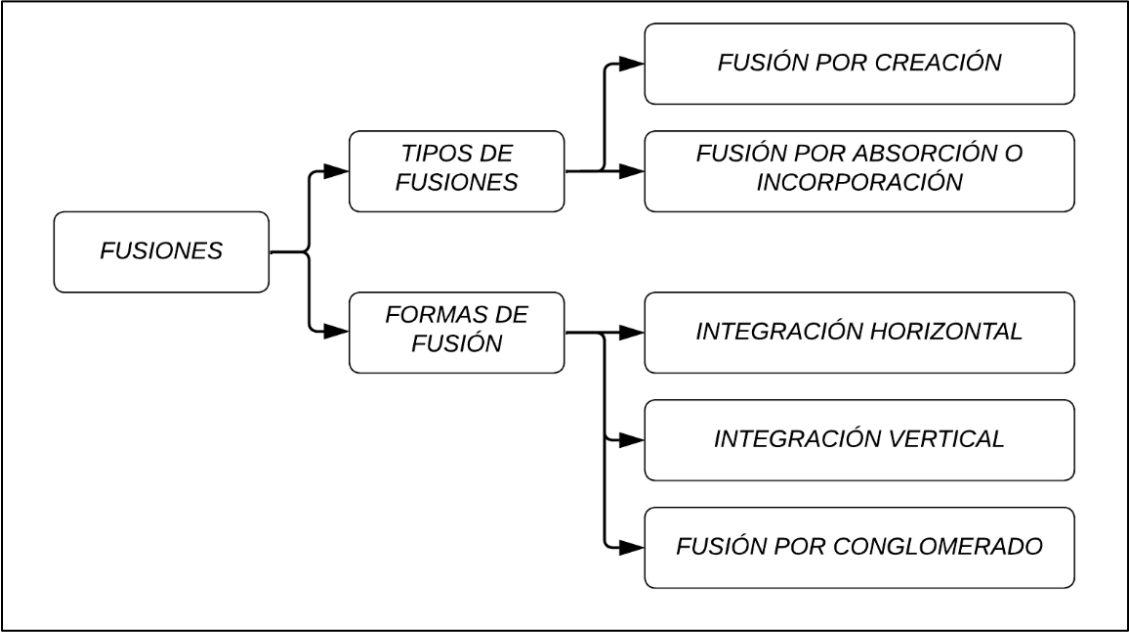
### **1. Fusiones**

Una fusión se define como el acuerdo celebrado entre los propietarios y/o accionistas de dos o más entidades jurídicamente independientes, mediante el cual se comprometen a integrar sus respectivos patrimonios con el propósito de constituir una nueva sociedad. Este tipo de operación representa el nivel más alto de concentración empresarial, en tanto implica la disolución de una o varias organizaciones preexistentes con el fin de conformar una nueva entidad o bien fortalecer el patrimonio de una empresa ya existente. Como consecuencia de este proceso, las compañías originales pierden su autonomía jurídica y operativa, pasando a conformar una única organización bajo una dirección común, con una estructura y una unidad económica, legal y patrimonial compartida. (Pérez-Íñigo, 2011).

En Chile, según la Ley sobre Sociedades Anónimas (Ley N° 18.046, título IX, Artículo 99), “La fusión consiste en la reunión de dos o más sociedades en una sola que las sucede en todos sus derechos y obligaciones, y a la cual se incorporan la totalidad del patrimonio y accionistas de los entes fusionados”.

Desde la perspectiva de recursos humanos, las fusiones requieren procesos delicados de alineación cultural y estructural, ya que ambas organizaciones deben adaptarse a una nueva identidad organizacional común. Esto conlleva desafíos en cuanto a liderazgo, estilos de gestión y percepciones de justicia organizacional.

**2. Tipos de fusiones**



*Figura N°1: Tipos y formas de fusión*

- **Fusión por creación**

Se entiende por fusión por creación aquella modalidad en la que los activos y pasivos de dos o más sociedades, que se disuelven jurídicamente, son transferidos a una nueva entidad que se constituye como una única persona jurídica. Esta nueva organización surge a partir de la integración total de los patrimonios y de los accionistas de las sociedades extinguidas, asumiendo la calidad de sucesora universal en todos sus derechos y obligaciones. En este contexto, la nueva sociedad procede a emitir acciones que son entregadas a los antiguos socios de las entidades disueltas, quienes pasan a formar parte del capital accionario de la nueva estructura organizacional.

- **Fusión por absorción o incorporación**

Se denomina fusión por incorporación al proceso mediante el cual una o más sociedades transfieren la totalidad de sus activos y pasivos a otra entidad preexistente, la cual subsiste jurídicamente y asume la posición de continuadora legal y patrimonial de las empresas absorbidas. Como resultado de esta operación, las sociedades incorporadas se disuelven sin necesidad de liquidación, y sus accionistas pasan a integrar el capital social de la empresa receptora, mediante la asignación proporcional de acciones emitidas por esta última. La entidad absorbente, en consecuencia, concentra la titularidad de los derechos y las obligaciones de las organizaciones incorporadas, consolidando una única unidad económica bajo su estructura directiva y jurídica.

### **3. Formas de fusionarse**

- **Integración horizontal**

Se refiere a la integración entre dos o más empresas que operan dentro del mismo sector o línea de negocios. Este tipo de operación está estrechamente vinculada con la consecución de su objetivo estratégico principal: generar economías de escala y de alcance, optimizando los costos operativos y ampliando la capacidad competitiva. Al reducir el número de actores en el mercado, la fusión horizontal contribuye a una mayor concentración del sector, lo que puede traducirse en un incremento de la rentabilidad y eficiencia de la empresa resultante.

- **Integración vertical**

Se caracteriza por la integración entre empresas que participan en distintas fases del proceso productivo, ya sea mediante una expansión hacia adelante, acercándose al consumidor final, o hacia atrás, en dirección a las fuentes de suministro o proveedores de materias primas. Este tipo de operación es común entre organizaciones que desempeñan funciones complementarias dentro de la cadena de valor. Su principal finalidad radica en fortalecer la capacidad operativa y su competitividad de la entidad fusionada, asegurando la continuidad de sus actividades estratégicas y mejorando su rentabilidad. Además, al reducir la dependencia de terceros, se incrementa la eficiencia y se mitigan los riesgos asociados a la oferta y distribución de bienes o servicios. Desde una perspectiva estratégica, permite a la empresa consolidada fortalecer su posición en el mercado al internalizar procesos claves que antes dependían de terceros, generando mayor eficiencia y ventajas competitivas sostenibles.

- **Fusión por conglomerado**

La fusión conglomerada involucra a empresas cuyas líneas de negocios no presentan relación directa en términos de productos, servicios o procesos productivos. A pesar de esta falta de similitud operativa, las organizaciones pueden compartir funciones estratégicas o administrativas comunes, tales como unidades de gestión, recursos humanos, tecnologías de la información o áreas financieras. Este tipo de integración permite que cada empresa mantenga cierto grado de autonomía operativa, al tiempo que se beneficia del establecimiento de redes conjuntas de comercialización, distribución y ventas, lo cual contribuye a una disminución de los costos globales y a un aprovechamiento más eficiente de los recursos compartidos. La elección de este tipo de estructura responde, en gran medida, a las circunstancias particulares de cada organización, a sus objetivos estratégicos y a las condiciones del entorno competitivo. Cabe destacar que dicha decisión está estrechamente vinculada con la naturaleza de la actividad económica que desarrolla cada empresa. El objetivo principal de este tipo de fusión es la diversificación del riesgo empresarial, al expandirse hacia nuevos mercados o sectores no correlacionados, así como el aprovechamiento de oportunidades financieras o de inversión.

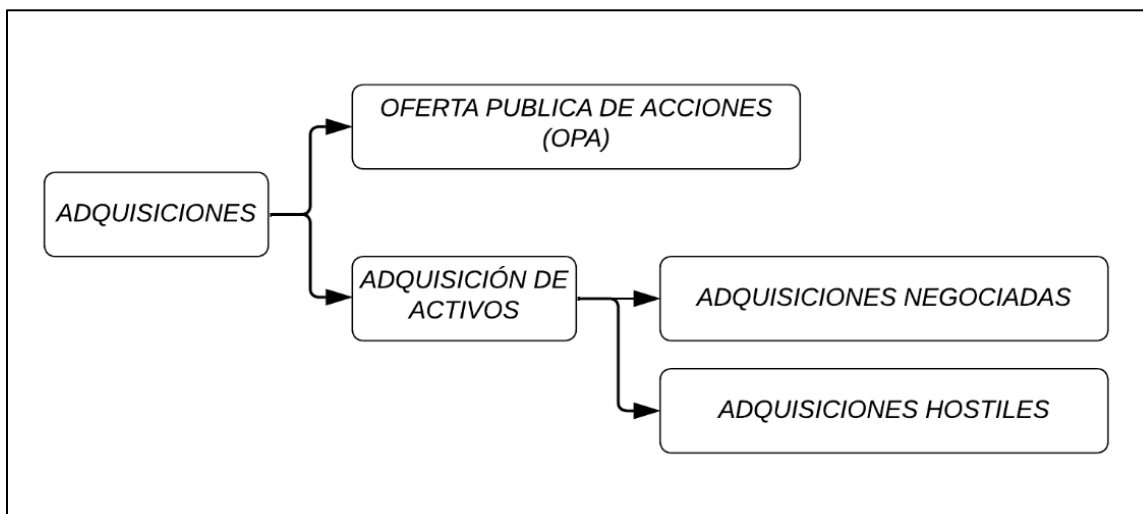
- **Adquisiciones**

La adquisición es una operación corporativa que no requiere necesariamente la obtención de la totalidad del capital accionario de una empresa para ejercer control sobre ella. En efecto, es posible alcanzar dicho control mediante la adquisición de una participación mayoritaria - por ejemplo, el 51% de las acciones- o incluso, en ciertos casos, mediante una participación

minoritaria que otorgue influencia significativa sobre la gestión, sin que ello implique la integración patrimonial entre la entidad adquirente y la adquirida (Pérez-Íñigo, 2011).

Desde una perspectiva estratégica, la adquisición consiste en la compra de una empresa existente por parte de otra organización, con el propósito de alcanzar objetivos específicos que serían más complejos o demorados de lograr a través de crecimiento orgánico. Este enfoque se sustenta en la búsqueda de capacidades ya desarrolladas por la empresa adquirida, tales como infraestructura productiva, conocimientos especializados (know-how) o acceso privilegiado a determinados mercados. Las empresas adquirentes, al aportar recursos financieros y capacidades de gestión, buscan potenciar dichas fortalezas y acelerar su posicionamiento competitivo en el entorno empresarial. Ahora bien, desde la perspectiva de gestión de personas, las adquisiciones pueden generar impactos significativos en el clima y la cultura organizacional, especialmente en los casos donde existe una escasa comunicación o integración planificada, lo que podría derivar en resistencia al cambio, desmotivación o pérdida de capital humano clave. fusión conglomerada involucra a empresas cuyas líneas de negocios no presentan relación.

#### 4. Formas de efectuar una adquisición



*Figura N°2: Formas de efectuar una adquisición*

- **Oferta pública de acciones (OPAS)**

La oferta pública de adquisición (OPA) es un mecanismo utilizado en el ámbito corporativo mediante el cual la empresa adquirente formula una propuesta formal de compra dirigida a los accionistas de una sociedad objetivo, con el fin de adquirir parte o la totalidad de sus acciones. Esta oferta, que se realiza a un precio por acción previamente determinado -generalmente superior al valor de mercado- puede implicar el pago en efectivo o el intercambio por acciones de la empresa oferente, modalidad conocida como **canje de acciones**.

Los accionistas receptores de la oferta conservan plena libertad para aceptarla, rechazarla o negociar nuevas condiciones en términos de precio o número de acciones. La **prima** ofrecida sobre el valor de mercado constituye el principal incentivo económico de este tipo de transacciones. En función del grado de consentimiento de los órganos directivos de la empresa objetivo, las OPAs pueden clasificarse en **amistosas**, cuando cuentan con la

aprobación del equipo directivo, o **hostiles**, cuando se dirigen directamente a los accionistas sin el aval de la administración de la compañía a ser adquirida.

- **Adquisición de activos**

La adquisición de activos es una modalidad mediante la cual la empresa compradora adquiere directamente los activos de la entidad objetivo, realizando el pago correspondiente a esta última y no a sus accionistas. Este pago puede efectuarse mediante instrumentos financieros emitidos por la propia empresa adquirente, tales como acciones, recursos provenientes de tesorería u otros títulos de deuda o capital. A través de este mecanismo, el comprador selecciona estratégicamente los activos que desea incorporar -y, en algunos casos, ciertos pasivos- con el fin de optimizar su carga tributaria y maximizar los beneficios derivados de la operación.

Una de las principales ventajas de este tipo de adquisición radica en que no requiere negociar con los accionistas de la empresa vendedora, lo cual permite evitar conflictos con posibles socios minoritarios y facilita una toma de control más ágil y focalizada sobre los recursos estratégicos que se pretenden integrar. Por su parte, la empresa que transfiere sus activos puede continuar operando libremente en la medida en que dichos activos no sean esenciales para la continuidad de sus operaciones productivas. Los recursos obtenidos a partir de la venta pueden destinarse a la distribución de dividendos extraordinarios entre los accionistas o bien ser reinvertidos en proyectos de alto rendimiento previamente postergados por restricciones financieras. No obstante, en aquellos casos en que la enajenación de activos compromete significativamente la capacidad instalada de la compañía, al punto de imposibilitar su funcionamiento operativo, esta se verá en la necesidad de proceder a su

liquidación y a la distribución del remanente patrimonial entre los socios (Pérez-Íñigo, 2011). Este tipo de transacciones, desde el punto de vista de la negociación entre los directivos de las distintas compañías, pueden presentarse de dos tipos:

- **Adquisiciones negociadas**

Las adquisiciones negociadas o adquisiciones amistosas se configuran en aquellos casos en los que el proceso se desarrolla de forma consensuada y negociada entre las partes, existiendo un alto grado de acuerdo entre las directivas de ambas organizaciones. Este tipo de operación, habitual en una proporción significativa de las transacciones corporativas, se caracteriza por la cooperación mutua en la toma de decisiones estratégicas. Resulta esencial comprender la relevancia de establecer un proceso de negociación bien estructurado, ya que de ello depende, en gran medida, el éxito de la integración. Un proceso negociador adecuado permite alcanzar tempranamente las sinergias proyectadas y las economías de escala deseadas, además de facilitar la construcción de una cultura organizacional compartida. Esto, a su vez, contribuye a preservar el clima laboral y a reducir la incertidumbre y los rumores que suelen emerger durante períodos de cambio organizacional.

Durante el desarrollo de este tipo de adquisiciones, suele existir la disposición y el tiempo necesario para que ambas partes acuerden y definan de manera conjunta las líneas de acción estratégicas, así como los aspectos legales, contractuales y organizativos propios del proceso de integración.

- **Adquisiciones hostiles**

La adquisición hostil constituye un tipo de operación menos frecuente en comparación con la adquisición amistosa, representando un porcentaje reducido del total de transacciones empresariales efectuadas anualmente. Se califica como hostil toda adquisición que se lleva a cabo sin el consentimiento, respaldo o participación activa del equipo directivo de la empresa objetivo. En este escenario, la empresa adquirente recurre generalmente a una **Oferta Pública de Adquisición (OPA)** dirigida directamente a los accionistas de la compañía objetivo, eludiendo así la voluntad de sus administradores y desplazando, en muchos casos, a los órganos de gobierno preexistentes.

Dado que este tipo de adquisición suele amenazar la permanencia y reputación del equipo directivo de la empresa adquirida, es habitual que estos empleen diversas estrategias de defensa con el objetivo de impedir la operación. Estas pueden incluir desde la activación de cláusulas anti-OPA hasta campañas comunicacionales orientadas a desacreditar la oferta.

La naturaleza de este tipo de transacción implica generalmente **limitaciones de tiempo para la negociación** y una menor disposición a la cooperación, aunque en ciertos contextos, el intento de adquisición hostil puede operar como una táctica para forzar la apertura de negociaciones formales que, de otro modo, no se habrían concretado.

En términos generales, la modalidad de integración elegida dependerá del análisis estratégico, estructurado y sistemático que realicen los equipos directivos involucrados. No es posible establecer una forma “superior” de adquisición de manera absoluta, ya que la elección dependerá de diversos factores contextuales como los objetivos organizacionales, el

entorno competitivo, la disponibilidad de financiamiento y las características específicas de los mercados en los que operan las empresas.

## **5. Razones para llevar a cabo una fusión y/o adquisición**

Tal como se ha expuesto en los apartados anteriores, los procesos de fusión y adquisición pueden aportar diversas formas, entre las cuales destacan tres categorías ampliamente reconocidas en la literatura especializada la **fusión horizontal**, que implica la integración de dos organizaciones pertenecientes al mismo sector o línea de negocios; la **fusión vertical**, que se produce cuando una empresa se expande hacia etapas anteriores o posteriores de la cadena de valor -ya sea en dirección a los proveedores o hacia los consumidores finales- y la **fusión por conglomerado**, que involucra a compañías cuyas actividades económicas no presentan relación directa entre sí.

Independientemente de su forma, el objetivo subyacente en todo proceso de fusión o adquisición suele estar orientado a mejorar el desempeño organizacional en distintas dimensiones: financiera, económica, operativa y administrativa. Estas operaciones permiten, entre otros beneficios, enfrentar de mejor manera los riesgos y condiciones cambiantes del entorno, diversificar las actividades productivas o comerciales, y aprovechar **economías de escala, economías de alcance** y, en muchos casos, generar **plusvalías significativas**.

De acuerdo con diversos estudios y publicaciones elaboradas por autores como (Brealey, Myers, & Allen, 2003), así como (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2000), es posible identificar una serie de motivaciones estratégicas que impulsan a las organizaciones a participar en procesos de fusión o adquisición. A continuación, se enumeran y describen las principales razones que fundamentan este tipo de decisiones corporativas.

- **Economías de escala verticales, horizontales y conglomerado**

Un director ejecutivo puede considerar que aumentar el tamaño de su empresa contribuiría a una mejora en su competitividad, motivando así la búsqueda de **economías de escala**. Estas se refieren a la reducción del costo medio unitario de producción conforme aumenta el volumen de producción. Tal eficiencia puede lograrse, por ejemplo, al distribuir los costos fijos sobre una mayor cantidad de unidades producidas, lo cual permite enfrentar inversiones de gran envergadura con mayor solidez financiera.

En este contexto, las **fusiones verticales**, es decir, la integración entre empresas situadas en distintas fases de la cadena de valor, permiten avanzar en dirección al consumidor final (hacia adelante) o retroceder hacia el origen de los insumos (hacia atrás), mediante la adquisición o absorción de clientes o proveedores. Este tipo de integración facilita el control de un tramo más amplio del proceso productivo, mejora la coordinación entre etapas y optimiza la gestión tecnológica en distintos eslabones de la cadena, a la vez que permite internalizar la rentabilidad del proveedor como parte del margen del producto final.

Por su parte, las **fusiones horizontales** y las **fusiones por conglomerado** tienden a generar sinergias mediante la consolidación de servicios centrales compartidos, tales como la administración de oficinas, contabilidad, control financiero, gestión ejecutiva y dirección general. Estas sinergias administrativas contribuyen significativamente a la reducción de costos y a la mejora de la eficiencia operativa en empresas fusionadas.

- **Eliminación de ineficiencia**

Las empresas que presentan deficiencias en su gestión, pero que poseen potencial de desarrollo y oportunidades de crecimiento, suelen convertirse en objetivos de adquisición por parte de organizaciones como una administración más eficiente. Este tipo de adquisiciones busca generar valor mediante la implementación de mejores prácticas en la gestión operativa y financiera, lo que permite incrementar los beneficios de la entidad adquirida.

En el caso de las **fusiones por conglomerado**, su justificación económica solo resulta válida en la medida en que la empresa adquirente sea capaz de gestionar de forma más eficiencia los recursos de la organización absorbida, tales como los financieros, humanos o productivos.

Si bien la fusión no representa el único mecanismo para mejorar la administración de una empresa, en ciertos contextos puede constituir una vía relativamente directa y práctica para alcanzar ese objetivo, especialmente cuando se busca una reestructuración organizacional rápida y con impacto sistémico.

- **Utilizar excedentes de fondos**

Las organizaciones que presentan deficiencias en su gestión, pero que cuentan con potencial de desarrollo y oportunidades de crecimiento, suelen convertirse en objetivos de adquisición por parte de empresas con estructuras gerenciales más eficientes. Este tipo de operaciones busca optimizar el desempeño de la entidad adquirida a través de una dirección operativa y financiera más eficaz, lo cual puede traducirse en una mejora significativa en sus resultados.

En el caso de las **fusiones por conglomerado**, su viabilidad económica depende fundamentalmente de la capacidad de la empresa adquirente para gestionar de manera más eficiente los recursos de la organización absorbida, incluyendo capital financiero, talento humano y capacidades productivas. En ausencia de esta capacidad de gestión superior, tales fusiones podrían carecer de justificación económica.

Si bien la fusión no representa la única alternativa para mejorar la administración de una empresa, en determinadas circunstancias puede constituirse en la vía más directa, práctica y accesible para alcanzar mejoras sustantivas en la conducción organizacional.

- **Combinación de recursos complementarios**

En el ámbito de las fusiones y adquisiciones, es frecuente observar que empresas de menor tamaño sean incorporadas por organizaciones de mayor escala, aportando competencias o activos clave que resultan críticos para el éxito de la integración, y que, en muchos casos, están ausentes en la empresa adquirente. Un ejemplo típico de esta complementariedad estratégica se presenta cuando la empresa adquirida posee un producto innovador, pero carece de una red de distribución adecuada para su escalamiento. A su vez, la empresa adquirente puede contar con canales de distribución consolidados, pero no con un portafolio de productos diferenciadores. En tales escenarios, la fusión permite combinar fortalezas de ambas partes, reduciendo significativamente los tiempos y costos asociados a actividades como investigación y desarrollo, al tiempo que se generan **economías de escala** y valor agregado para los accionistas.

Otro caso recurrente en los procesos de adquisición contemporáneos involucra a grandes empresas con gestiones directivas ineficientes que, al fusionarse con organizaciones más

pequeñas caracterizadas por una administración eficaz y orientada a resultados, logran una sinergia que deriva en mejoras sustanciales del desempeño global de la entidad combinada.

- **Diversificación**

La diversificación empresarial suele ser una estrategia adoptada por organizaciones que presentan excedentes de caja, con el propósito de maximizar los rendimientos financieros o mitigar los riesgos asociados a la volatilidad del entorno económico. Aunque algunos planteamientos sostienen que dicha estrategia no necesariamente contribuye al aumento de la riqueza de los accionistas, diversos estudios evidencian que la diversificación puede desempeñar un papel clave en la reducción de la probabilidad de insolvencia y en la mejora de la liquidez organizacional. Para la empresa adquirente, los beneficios derivados de la diversificación se materializan particularmente cuando se cumplen dos condiciones: primero, que la reducción de la variabilidad no sistemática se logre a un costo inferior al que asumirían los inversionistas individuales a través de la diversificación de sus carteras personales; y segundo, que la redistribución del riesgo facilite un incremento en la capacidad de endeudamiento, atribuido al fortalecimiento de la solvencia y la consolidación estructural de la compañía resultante.

- **Decisión de los accionistas**

Otra motivación relevante en los procesos de fusiones y adquisiciones proviene de la influencia ejercida por los accionistas mayoritarios, quienes pueden promover la venta de la empresa a una organización con posición consolidada en el mercado. Esta estrategia se

fundamenta en la posibilidad de incrementar el valor de las acciones, mejorar la liquidez patrimonial, permitir la venta parcial de los títulos, diversificar portafolios de inversión y disminuir el valor relativo de la deuda, generando un beneficio financiero directo para los accionistas. En este contexto, si el valor total de la empresa no se ve alterado, la ganancia obtenida por los accionistas podría equivaler a la pérdida asumida por los acreedores, evidenciando una transferencia de valor entre los grupos de interés.

Adicionalmente, las decisiones de fusionar o adquirir empresas también pueden obedecer a intereses personales de la alta dirección, especialmente en contextos donde se identifican deficiencias en la gestión administrativa. En tales casos, estas operaciones pueden justificarse si la empresa se encuentra subvalorada, lo que abre la posibilidad de obtener beneficios a través de una mejora en la eficiencia operativa posterior a la adquisición. La reestructuración impulsada por el nuevo control corporativo busca, en este sentido, optimizar el desempeño organizacional y, en última instancia, generar valor económico mediante una administración más eficaz.

## **6. Cultura organizacional**

En toda organización, la cultura constituye uno de los pilares esenciales para alcanzar el éxito, ya que se manifiesta en los modos de actuar, comunicar, interactuar y establecer vínculos tanto al interior de la entidad como su entorno externo. Esta configuración cultural se refleja en las relaciones entre directivos y colaboradores, y ejerce una influencia significativa sobre la eficiencia organizacional. En efecto, la cultura organizacional incide de manera directa en la forma en que se desarrollan las funciones administrativas clave, tales como la planificación, la organización, la gestión de talento humano, la dirección y el control.

- **Descripción del concepto de cultura organizacional**

La cultura organizacional ha sido definida desde múltiples enfoques, sin embargo, la mayoría de las conceptualizaciones coinciden en su estructura esencial: se refiere a un conjunto compartido de valores, creencias, normas y supuestos que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Estas definiciones subrayan el rol fundamental que desempeñan los elementos simbólicos y normativos en la configuración de las prácticas organizacionales.

Aunque el término “cultura organizacional” fue empleado por primera vez por Andrew Pettigrew en 1979, su mayor difusión se atribuye a Edgar Schein, quien ha desarrollado una de las teorías más influyentes al respecto. Schein identificó diversas manifestaciones de la cultura organizacional, tales como:

- a. Los comportamientos recurrentes observables en las relaciones interpersonales.
- b. Las normas que emergen dentro de los grupos de trabajo.
- c. Los valores predominantes en la organización.
- d. La filosofía que guía las políticas empresariales hacia empleados y clientes.
- e. Las reglas implícitas que orientan la operativa institucional.
- f. Clima organizacional que se experimenta en el ambiente laboral.

No obstante, advierte que estas expresiones no constituyen por sí mismas la esencia de la cultura, sino que son reflejos de un núcleo más profundo. Desde su perspectiva, la cultura organizacional se configura como un conjunto de creencias fundamentales compartidas por los miembros de una organización, creencias que definen la forma “correcta” de actuar y que, en consecuencia, determinan la visión que la organización tienen de sí misma y de su entorno. Estas creencias se consolidan a partir de experiencias colectivas exitosas ante desafíos tanto

externos como internos, en procesos de adaptación y cohesión que contribuyen a la estabilidad del sistema organizacional.

La literatura especializada también destaca que la cultura se genera de forma espontánea y no siempre consciente, siendo una síntesis de ideas, valores y significados que dotan de coherencia a las prácticas organizacionales. Esta dimensión cultura suele reflejar una manera compartida de entender el trabajo, las relaciones interpersonales, la ética y la realidad social en su conjunto. En palabras de Uriz Urzainqui (2001), conocer los principios y valores sobre los que se sostiene la cultura de una empresa implica acceder a su identidad más íntima, a la lógica simbólica que moviliza sus acciones y decisiones estratégicas.

Harold Koontz aporta que la cultura organizacional constituye un patrón estable de conductas, creencias y valores que puede inferirse a partir de lo que los integrantes de la organización dicen, hacen y piensan en su contexto específico. Esta estabilidad es consecuencia de procesos de transmisión y reproducción cultural que ocurren a lo largo del tiempo, lo que la convierte en un componente resistente al cambio inmediato.

No obstante, autores como Darío Rodríguez matizan esta visión al señalar que, si bien la cultura es relativamente estable, no es inmutable. En efecto, la cultura organizacional representa una explicación colectiva del “estar en el mundo” de la organización, por lo que es susceptible de transformarse cuando cambian las interpretaciones que la organización considera válidas, o cuando se modifican sus mecanismos autorreflexivos. Desde esta perspectiva, se pueden identificar ciertas características inherentes a la cultura organizacional:

- a. Está en constante evolución

- b. Transformaciones suelen pasar desapercibidas para quienes están inmersos en ella.
- c. No puede ser modificada por decreto.
- d. Se vuelve visible sólo mediante una intervención externa.
- e. Al ser evidenciada, se abre la posibilidad de cambio al dejar de percibirse como la única forma “natural” de ver la realidad.
- f. Sin embargo, su modificación resulta compleja debido a que los individuos tienden a concebirla como la mejor opción posible.
- g. En muchos casos, las culturas organizacionales no representan la opción más eficiente, sino que perpetúan prácticas poco funcionales.
- h. Por último, al constituir la interpretación institucionalmente aceptada del entorno, cualquier alteración cultural modifica también la manera en que la organización se relaciona con dicho entorno y las posibilidades estratégicas que este ofrece,

- **Niveles de cultura organizacional**

A partir de la multiplicidad de interpretaciones existentes en torno al concepto de cultura organizacional, Edgar Schein propone una perspectiva que permite comprenderla de manera más profunda y distintiva entre organizaciones. El autor sugiere que, para lograr una comprensión integral de la cultura organizacional y diferenciar eficazmente una organización de otra, es preciso concebirla como un fenómeno que se manifiesta en distintos niveles. Según Schein, estos niveles varían en su grado de visibilidad y profundidad, y su adecuada comprensión requiere una atención especial a aquellos elementos más subyacentes y menos evidentes. De este modo, plantea tres niveles fundamentales de análisis de la cultura

organizacional, los cuales se extienden desde los aspectos más explícitos y observables hasta aquellos más implícitos e inconscientes, que serán desarrollados a continuación.

- ***Nivel uno: Artefactos***

Este nivel representa la dimensión más visible y superficial de la cultura organizacional, siendo fácilmente observable al ingresar a una organización. Se manifiesta a través de todos los elementos tangibles y perceptibles, tales como el entorno físico, la arquitectura, el mobiliario, la decoración, el layout o disposición espacial, los equipos tecnológicos, el vestuario de los miembros, los patrones de comportamientos visibles, así como la documentación interna, correspondencia y otros artefactos materiales. Incluso puede incluir el desarrollo de un lenguaje o jerga particular, que actúa como un elemento unificador entre los integrantes. No obstante, si bien estos componentes son accesibles a la observación, su interpretación puede resultar compleja, ya que no siempre reflejan de manera transparente los significados profundos que los sustentan. En efecto, el análisis de este nivel puede ser engañoso si no se considera el contexto cultural subyacente, pues las expresiones visibles de la cultura, como las formas de interacción o presentación, no permiten por sí solas captar su verdadera esencia o descifrar su significado más profundo.

- ***Nivel Dos: valores explícitos***

Este nivel alude a los valores conscientes y declarados que orientan las conductas dentro de la organización. Se trata de principios que expresan lo que los miembros consideran deseable o apropiado, es decir, aquello que “debería ser”, y que influyen en la toma de decisiones, el comportamiento grupal y las relaciones laborales. La identificación de estos

valores requiere generalmente de entrevistas en profundidad con miembros clave de la organización, mediante las cuales se indaga acerca de lo que se valora institucionalmente y las razones que justifican determinadas prácticas. Para ello, resulta útil vincular estos valores con artefactos previamente observados que resulten contradictorios o confusos. Ejemplos comunes incluyen la declaración de una filosofía corporativa, normas de comportamiento en equipos de trabajo y lemas organizacionales. En términos generales, este nivel está compuesto tanto por valores explícitamente expresados como por aquellos que son sancionados socialmente. No obstante, un riesgo inherente a su análisis es la posible idealización o racionalización por parte de los entrevistados, quienes podrían describir los valores según lo que desearían que fueran, en lugar de lo que efectivamente son en la práctica.

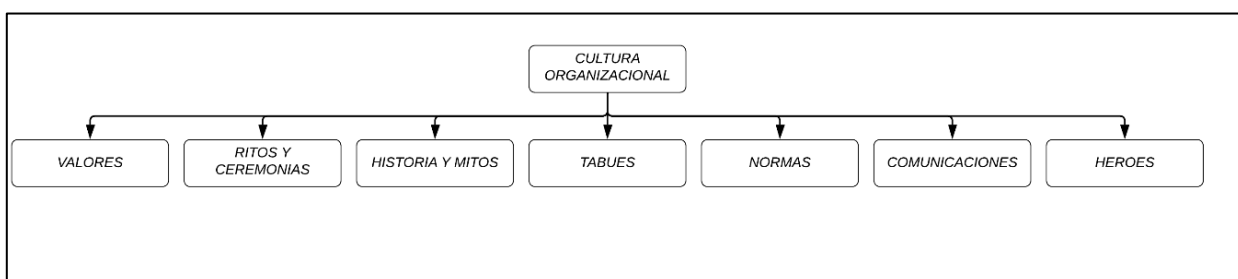
- ***Nivel tres: supuestos tácitos compartidos***

Este nivel constituye la capa más profunda y fundamental de la cultura organizacional. Se refiere a los supuestos inconscientes que guían de manera automática la percepción, pensamiento, sentimientos y conductas de los miembros de la organización. Dichos supuestos emergen como resultado de experiencias colectivas exitosas frente a problemas tanto internos como externos, transformándose con el tiempo en verdades incuestionables. Inicialmente, estos supuestos operaban como valores conscientes que orientaban la acción, pero tras repetidas validaciones se institucionalizaron como premisas tácitas, internalizadas al punto de volverse invisibles para quienes las comparten. En otras palabras, constituyen creencias profundamente arraigadas sobre la naturaleza de la realidad, las relaciones humanas, y los modos de alcanzar el éxito organizacional. Así, la esencia de cultura organizacional radica

en este aprendizaje colectivo, en el cual valores, creencias y supuestos compartidos se consolidan y perpetúan mientras la organización continúe siendo percibida como exitosa.

- **Elementos de la cultura organizacional**

Conforme a los estudios desarrollados por María Ester de Freitas, los elementos que configuran la cultura organizacional actúan como marcos interpretativos mediante los cuales los miembros de la organización comprenden la realidad que los rodea. Estos significados, al ser compartidos colectivamente, tienden a naturalizarse dentro del contexto organizacional, adquiriendo un carácter incuestionable y percibiéndose como inherentes al funcionamiento cotidiano de la entidad. En este sentido, dichos elementos culturales no solo facilitan la construcción de sentido entre los funcionarios, sino que también inciden directamente en la configuración del tipo de cultura que prevalecerá en la organización, influyendo en sus formas de operar y en su proyección futura. Este conjunto de factores se compone de los siguientes elementos:



**Figura N° 3:** Elementos de la cultura organizacional

## **a. Valores**

Los valores organizacionales son, en gran medida, definidos por la alta dirección, y mantienen una estrecha vinculación con los objetivos estratégicos de la organización. Su adopción y expresión son más evidentes en los niveles jerárquicos superiores, desde donde se difunden hacia el resto de la estructura organizacional, pudiendo ser ajustados a través de mecanismos institucionalizados como los sistemas de compensación. Los valores constituyen el núcleo central de la cultura organizacional, y a partir de ellos es posible identificar qué aspectos son priorizados, qué tipo de información se considera relevante en los procesos decisionales, qué perfiles profesionales gozan de mayor reconocimiento, y cuáles son las cualidades personales más apreciadas dentro del entorno laboral.

La alineación entre los valores personales de los empleados y los valores institucionales suele generar un alto sentido de logro, particularmente entre los directivos, fortaleciendo la confianza organizacional, elevando el compromiso y fomentando una disposición a dedicar más tiempo y esfuerzo del estipulado formalmente. Esta compatibilidad valorativa, además, tiende a ser percibida como sustentada en principios éticos sólidos y favorece la percepción de la carrera profesional como fuente de elevada satisfacción personal, lo cual reduce el impacto negativo de las exigencias laborales sobre la vida personal.

Cabe destacar que los valores tienden a ser relativamente estables y persistentes en el tiempo. En este sentido, se han identificado seis categorías fundamentales:

- Valores teóricos, que privilegian el descubrimiento del conocimiento mediante una aproximación crítica y racional.
- Valores económicos, que destacan la utilidad y la aplicabilidad práctica.
- Valores estéticos, que valoran la forma, el equilibrio y la armonía.

- Valores sociales, centrados en el respeto y las relaciones interpersonales.
- Valores políticos, que enfatizan la búsqueda de poder e influencia.
- Valores religiosos, orientados a la comprensión de la unidad existencial y del sentido del universo como totalidad.

## **b. Ritos y ceremonias**

Las rutinas organizacionales constituyen prácticas programadas y sistemáticas que forman parte del quehacer cotidiano de la empresa. Se trata de secuencias de actividades repetitivas que reflejan y refuerzan los valores fundamentales de la organización, contribuyendo así a su consolidación y reproducción cultural.

Dentro de estas prácticas, los ritos, rituales y ceremonias ocupan un lugar central. Estas acciones, cuidadosamente planificadas y con objetivos claramente definidos, funcionan como mecanismos simbólicos que transmiten a los miembros de la organización los comportamientos esperados y las normas implícitas de convivencia y desempeño. Su función puede orientarse a la integración del personal, al reconocimiento del mérito, a la valorización del buen desempeño, o bien a la corrección de conductas desviadas, configurando así un sistema normativo que distingue lo que es valorado de aquello que no lo es en el entorno organizacional. Entre los ritos organizacionales más comunes, se destacan los siguientes:

- **Ritos de pasaje:** se aplican durante procesos de incorporación o cambios de cargo. Su objetivo es reducir la ansiedad al nuevo rol asumido y facilitar la reconstrucción de los vínculos sociales en el nuevo contexto.

- **Ritos de degradación:** Consisten en la exposición pública de fallos o errores, ya sea mediante sanciones formales o declaraciones explícitas. Su propósito es delimitar con claridad las reglas institucionales y los límites del comportamiento aceptable.
- **Ritos de refuerzo:** Orientados a destacar y recompensar logros y resultados alineados con los objetivos organizacionales. Buscan motivar la repetición de conductas positivas y reconocer el rendimiento destacado.
- **Ritos de renovación:** Dirigidos a mejorar el funcionamiento de la organización y a comunicar acciones frente a problemáticas detectadas, funcionando también como una estrategia de focalización que permite visibilizar ciertos problemas mientras se omiten otros.
- **Ritos de reducción de conflictos:** Su finalidad es restaurar el equilibrio en relaciones previamente afectadas por tensiones o conflictos, promoviendo la armonía y la cohesión interna.
- **Ritos de integración:** Están destinados a fomentar la expresión emocional y fortalecer el sentido de pertenencia, incentivando el compromiso y la identificación de los miembros de la organización.

En conjunto, estos ritos operan como instrumentos clave en la transmisión de la cultura organizacional, facilitando tanto la socialización como la alineación de los individuos con los valores y normas predominantes.

### **c. Historia y mitos**

Las historias organizacionales constituyen relatos narrativos reiteradamente transmitidos al interior de la institución, los cuales se fundamentan en acontecimientos reales ocurridos en su trayectoria. Estas narrativas cumplen una función ejemplificadora, al encarnar de manera concreta los valores, principios y la filosofía que orientan el quehacer de la organización. Entre sus principales características destacan su naturaleza tangible, el reconocimiento colectivo entre los miembros, la credibilidad que suscitan, y su rol como una forma implícita de contrato social que regula las interacciones y conductas. A través de estas historias se abordan temas vinculados con la equidad entre los integrantes, comportamientos ejemplares, actos dignos o audaces, así como cuestiones relativas a la seguridad y el control organizacional.

En estrecha relación con las historias, los mitos organizacionales presentan una estructura similar, aunque con una distinción fundamental: no necesariamente están basados en hechos concretos verificables, sino que corresponden a relatos idealizados. Estos mitos, aunque carezcan de una base empírica, se mantienen plenamente coherentes con los valores y supuestos compartidos por la organización, contribuyendo así al fortalecimiento de su identidad cultura y simbólica.

### **d. Tabúes**

Los tabúes orientan el comportamiento, delimitando las áreas prohibidas y dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

### **e. Normas**

Estas fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión se da a través de ellas.

### **f. Comunicaciones**

Es el proceso de transmisión, circulación y red de relaciones de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, verbal o no, formal o informal. La comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo de mucha atención la forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas “puerta abierta”.

### **g. Héroes**

Los héroes organizacionales representan la personificación de los atributos ideales valorados por la institución, tales como el espíritu emprendedor, la intuición estratégica, la capacidad visionaria y el liderazgo transformacional. Estos individuos ejercen una notable influencia sobre la identidad cultural de la organización, al proyectar sus características personales sobre el modo en que esta se concibe y se comporta colectivamente.

Se distinguen dos tipos de héroes dentro del ámbito organizacional. Por una parte, los **héroes natos**, quienes han desempeñado un papel decisivo en la configuración o redefinición del rumbo de la organización, dejando una huella perdurable y profunda en su historia y cultura. Por otra parte, los **héroes contruidos** son aquellos colaboradores que han superado

con éxito desafíos significativos planteados por la organización, recibiendo un reconocimiento formal por sus logros, y convirtiéndose en referentes para la colectividad.

La función principal del héroe consiste en actuar como modelo simbólico, estableciendo estándares de desempeño deseables y sirviendo como fuente de inspiración y motivación para los distintos niveles jerárquicos. En este contexto, las organizaciones inteligentes identifican estratégicamente a aquellos trabajadores que han asumido roles heroicos, promoviendo su visibilidad con el fin de convertirlos en figuras ejemplares cuya conducta pueda ser replicada por otros miembros de la institución.

## **7. Tipos de cultura organizacional**

Existen cuatro tipos de cultura, por las cuales se inclinan las mayorías de las organizaciones. Estas son:

1. Cultura orientada al poder.
2. Cultura orientada a los roles.
3. Cultura orientada a las tareas.
4. Cultura orientada a las personas.

- **Cultura orientada al poder**

Este tipo de cultura organizacional se distingue por un fuerte carácter dominador, en el cual el ejercicio del control sobre los demás miembros de la organización constituye un objetivo central, especialmente para quienes ocupan posiciones de toma de decisiones. La lógica que subyace a esta cultura se fundamenta en la afirmación del poder, expresándose en una constante vigilancia del territorio organizacional y en una marcada orientación hacia la

competitividad, en muchos casos procurando expandirse a costa de otras unidades o actores percibidos como más débiles.

En este contexto, la cultura orientada al poder puede manifestarse con distintos niveles de intensidad -desde formas sutiles hasta expresiones más autoritarias- dependiendo del entorno organizacional en el que se desarrolle. Así, la característica distintiva de este tipo de cultura es el grado de firmeza o severidad con que individuos u organizaciones actúan en la defensa o conquista del poder y la posición, especialmente cuando estos se ven amenazados o disputados.

- **Cultura orientada a los roles**

Este tipo de cultura organizacional se caracteriza por su orientación hacia la racionalidad, el orden y la formalización de los procesos. En este contexto, prevalece una fuerte preocupación por la claridad normativa (legibilidad), la conformidad con marcos institucionales reconocidos (legitimidad) y el cumplimiento de responsabilidades asignadas. Surge como una respuesta a la cultura orientada al poder, estableciendo una estructura jerárquica donde las posiciones y el estatus son reconocidos, pero regulados por principios de legalidad y procedimientos formales.

En este tipo de cultura, es posible prever el comportamiento organizacional debido a su estabilidad y apego a normas establecidas, priorizándose la respetabilidad institucional por sobre la eficiencia operativa. En efecto, se valora con mayor énfasis la corrección normativa de las respuestas que su eficacia práctica. Los procesos de cambio, por su parte, tienden a ser lentos, formales y burocráticos, caracterizados por una serie de procedimientos complejos que, si bien aseguran control y coherencia, pueden dificultar la adaptabilidad organizacional.

- **Cultura orientada a las tareas**

Se distingue por otorgar un valor central al logro de un objetivo superior previamente definido. En este contexto, la estructura, las funciones y las actividades de la organización están alineadas y subordinadas al cumplimiento eficiente de dicha meta, sin tolerar la existencia de obstáculos -sean de índole organizacional, personal, financiera o relacionados con el conocimiento técnico (know how)- que puedan interferir en la consecución de los resultados esperados.

Se priorizan la agilidad y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno, fomentando una colaboración activa entre los miembros de la organización, sustentada en la adhesión a valores y objetivos compartidos. Aunque la organización en su conjunto pueda presentar características propias de culturas orientadas al poder o a los roles, es común que los equipos de trabajo o los grupos de proyecto evidencien una marcada orientación hacia las tareas, donde la eficacia operativa y el cumplimiento de objetivos concretos constituyen los principios rectores de la acción colectiva.

- **Cultura orientada a las personas**

Este tipo de cultura organizacional se orienta principalmente a satisfacer las necesidades individuales de sus miembros, priorizando su desarrollo personal y profesional dentro del entorno laboral. La organización actúa como un medio para facilitar el cumplimiento de metas y aspiraciones que, de manera individual, los miembros no podrían alcanzar. Este

modelo cultural se caracteriza por centrarse en aspectos como el aprendizaje, el progreso personal, y la realización de preferencias individuales.

En términos generales, las organizaciones que adoptan esta orientación cultural tienden a tener una vida organizacional relativamente breve, ya que su propósito se agota una vez que se han satisfecho las necesidades fundamentales de sus integrantes. La asignación de autoridad se basa en las competencias y habilidades demostradas por los miembros en el desempeño de sus funciones, y se fomenta una dinámica de influencia mutua sustentada en el interés compartido y la cooperación. La toma de decisiones en este contexto se realiza mediante procesos de consenso, promoviendo la participación de todos los involucrados. Un ejemplo típico de esta cultura son los grupos de trabajo colaborativos, donde el objetivo no es la expansión organizacional ni la maximización de ingresos, sino la obtención de los recursos mínimos necesarios para garantizar la supervivencia de la organización. Si bien existe una creciente presión por parte de las empresas modernas para incorporar elementos de esta cultura, especialmente por parte de generaciones más jóvenes que valoran la posibilidad de participar en proyectos significativos que les permitan aprender a desarrollarse, son pocas las organizaciones que adoptan este modelo de manera integral y sostenida. En estos casos, los intereses personales y el aprendizaje continuo adquieren mayor relevancia que las tradicionales aspiraciones de ascenso jerárquico.

## **8. Clima organizacional**

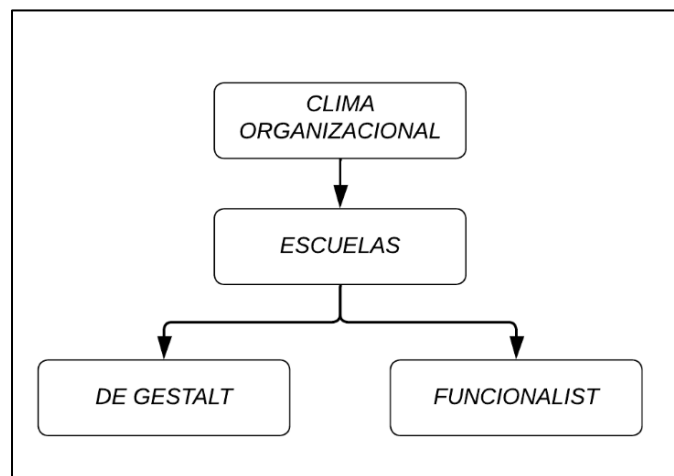
- **Definición de clima organizacional**

El comportamiento de un individuo dentro de una organización no está determinado exclusivamente por sus características personales, sino también por la forma en que percibe

el clima organizacional y los distintos componentes que lo constituyen. En efecto, la percepción del entorno laboral influye significativamente en las actitudes, motivaciones y desempeño de los colaboradores.

El concepto de clima organizacional desempeña un papel fundamental en el desarrollo institucional y en la capacidad adaptativa de la organización frente a su entorno. Etimológicamente, la palabra “clima” proviene del griego *clima*, que hace referencia a una pendiente o inclinación. En el ámbito organizacional contemporáneo, el término se refiere a la configuración de características estructurales y funcionales de una organización, las cuales pueden descomponerse en elementos tales como su estructura interna, el tamaño organizacional, los canales y formas de comunicación, entre otros.

Según el autor Luc Brunet, el surgimiento del concepto de clima organizacional puede rastrearse a dos enfoques teóricos principales: la escuela de la Gestalt y la escuela funcionalista, las cuales serán detalladas en los apartados siguientes. La presente sección se fundamentará en gran medida en los estudios e investigaciones desarrollados por el mencionado autor, dada su reconocida experticia y profundidad analítica en torno a esta temática.



**Figura 4:** Distintas concepciones de clima organizacional

- **Escuela de Gestalt:** Este enfoque se fundamenta en los principios de la teoría de la Gestalt, la cual postula que la percepción se organiza de manera tal que el todo adquiere un significado distinto y superior a la mera suma de sus partes. En este marco teórico, se distinguen dos principios fundamentales: por una parte, la capacidad de captar el orden inherente a los estímulos tal como se presentan en la realidad; y, por otra, la facultad de generar un nuevo orden a través de un proceso cognitivo de integración. En este sentido, la percepción que el individuo construye sobre su entorno laboral se convierte en un factor determinante de su comportamiento dentro de la organización, al influir en la manera en que interpreta y reacciona ante las condiciones y dinámicas del contexto organizacional.
- **Escuela funcionalista:** Dentro de esta corriente teórica, el pensamiento y el comportamiento del individuo se explican principalmente en función del entorno que lo rodea, así como de sus características personales. La escuela funcionalista atribuye un papel central al proceso de adaptación del sujeto a su medio, considerando que dicha adaptación está mediada tanto por las condiciones del entorno como por las diferencias individuales, tales como habilidades, motivaciones y experiencias previas.

A diferencia del enfoque gestáltico, que tiende a minimizar el margen de acción del individuo frente a su entorno al postular una percepción organizacional homogénea, el funcionalismo reconoce la influencia activa de las particularidades individuales en la forma en que cada persona se ajusta al contexto organizacional. En este sentido, se introduce una perspectiva más dinámica y diferencia del

proceso de adaptación, destacando la interacción entre el ambiente organizacional y las características propias de cada miembro como factores coadyuvantes en la configuración del comportamiento laboral

- **Características del clima organizacional**

El clima organizacional presenta una serie de características distintivas que lo convierten en un elemento clave para la compensación del funcionamiento interno de una organización. En primer lugar, hace referencia a las propiedades del entorno laboral, es decir, a las condiciones percibidas por los miembros respecto al ambiente en el que se desarrollan las actividades organizativas. Este clima posee una relativa estabilidad en el tiempo, aunque es susceptible de experimentar transformaciones como consecuencia de factores coyunturales o de cambios graduales en diversas variables estructurales. Para que dichas modificaciones tengan un efecto duradero, se requiere una reconfiguración profunda que logre estabilizar un nuevo estado climático dentro de la organización.

El clima organizacional ejerce una influencia significativa sobre el comportamiento de los integrantes de la institución, pudiendo propiciar actitudes tanto positivas como negativas. Un clima desfavorable, por ejemplo, puede dificultar considerablemente la conducción efectiva de la organización y la adecuada coordinación de sus actividades, afectando el nivel de compromiso, motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos institucionales. Así, expresiones comunes como “los empleados no tienen puesta la camiseta” suelen ser reflejo de un clima organizacional deficiente.

Asimismo, el clima se encuentra estrechamente vinculado con distintas variables estructurales, tales como el estilo de liderazgo, las políticas de gestión, los sistemas de contratación y desvinculación, entre otras. Estas variables no solo inciden en la configuración del clima, sino que también pueden verse influenciadas por este. Por ejemplo, un estilo de gestión excesivamente burocrático, autoritario y centrado en el control, con escasa confianza hacia los subordinados, tiende a generar un ambiente laboral marcado por la desconfianza, el retraimiento y conductas evasivas o poco comprometidas, lo que a su vez refuerza los comportamientos autoritarios desde la jerarquía directiva.

Indicadores como el ausentismo laboral recurrente y la alta rotación de personal pueden ser señales claras de un clima organizacional deteriorado. En este contexto, resulta relevante destacar la relación entre el clima y la cultura organizacional. Si bien ambos conceptos son distintos, se encuentran profundamente interrelacionados. El clima organizacional influye de manera directa en la formación de la cultura organizacional, ya que las percepciones compartidas de los miembros sobre su entorno de trabajo terminan por moldear las creencias, valores, conductas y rituales que configuran la identidad cultural de la organización.

- **Teoría del clima organizacional de Likert**

(Likert, 1967) es ampliamente reconocido por sus aportes al campo de la psicología organizacional, destacando particularmente por el desarrollo de instrumentos de medición, como los cuestionarios de actitudes, y por sus investigaciones en torno a los procesos administrativos. Su enfoque teórico proporciona un marco analítico que permite comprender las causas y consecuencias de la naturaleza del clima organizacional. En este sentido, su modelo incorpora una serie de variables explicativas, entre las que se destaca el liderazgo

como un factor determinante en la configuración del clima interno. A través de esta perspectiva, es posible examinar en detalle la relación entre las características del clima organizacional y los niveles de eficacia alcanzados por la organización.

- **Teoría de los sistemas**

La respuesta conductual de los individuos dentro de una organización se encuentra determinada, en gran medida, por la percepción que estos poseen respecto del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales vigentes. En este contexto, es posible identificar cuatro factores fundamentales que explican la existencia de microclimas organizacionales, es decir, variaciones del clima al interior de distintas unidades o niveles de la organización. Estos factores son los siguientes:

1. Los parámetros estructurales y contextuales propios del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica y el nivel de remuneración del individuo dentro de la organización.
3. Los factores personales, tales como la personalidad, las actitudes y el grado de satisfacción laboral.
4. La percepción que tienen los superiores, colegas y subordinados acerca del clima organizacional.

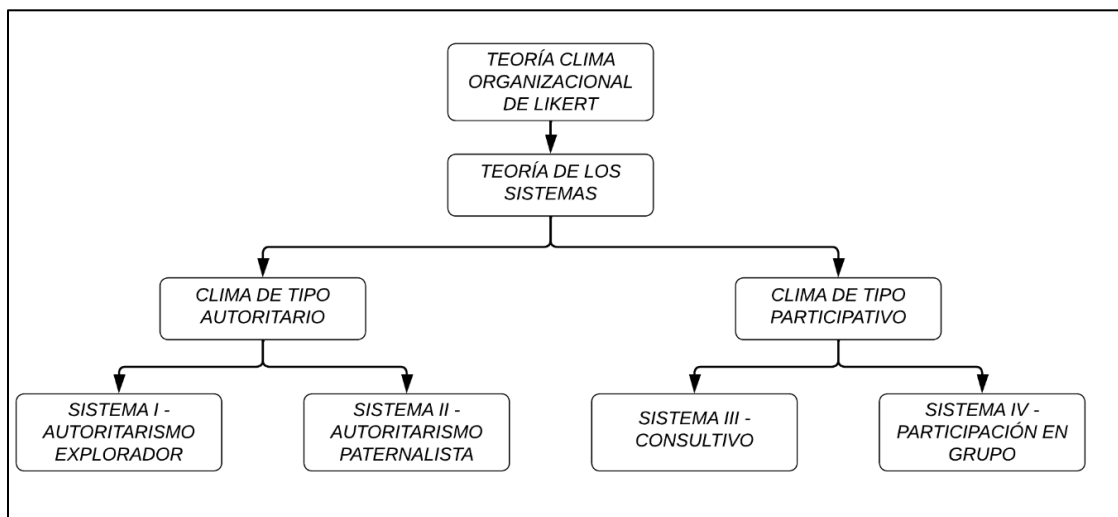
Asimismo, se identifican distintas variables que caracterizan el funcionamiento de una organización, las cuales se agrupan en tres categorías principales:

- **Variables causales:** corresponden a variables independientes que determinan el rumbo estratégico de la organización y los resultados esperados. Se asume que

cualquier modificación en estas variables incide directamente en las demás, configurando así el sistema organizacional en su totalidad.

- **Variables intermedias:** reflejan el estado interno y la salud organizacional, siendo representativas de los procesos internos que se desarrollan en la entidad. Un ejemplo de ello es la eficacia de los sistemas de comunicación interna.
- **Variables finales:** son variables dependientes que expresan los resultados concretos de la interacción entre las variables causales e intermedias. Estas variables permiten evaluar el desempeño organizacional a través de indicadores como utilidades, pérdidas o productividad.

La interacción dinámica entre estas variables genera la conformación de distintos tipos de clima organizacional, cada uno de los cuales puede subdividirse en dos categorías, dando cuenta de matices específicos en la experiencia laboral de los miembros de la organización



**Figura 5:** Teoría del clima organizacional de Likert

- **Clima de tipo autoritario**

1. **Sistema I – Autoritarismo explorador:** Este tipo de clima organizacional se caracteriza por una profunda desconfianza de la alta dirección hacia sus empleados, concentrando la toma de decisiones exclusivamente en los niveles jerárquicos superiores. La atmósfera predominante es de temor, castigo e inseguridad, generando un entorno laboral restrictivo y poco receptivo a la participación. El ambiente organizacional, aunque estable, se percibe como rígido y arbitrario, con una estructura comunicacional unidireccional basada en instrucciones específicas, altamente burocratizadas. El control de las actividades se ejerce de forma centralizada desde la cúspide de la organización, lo que limita la autonomía y la iniciativa de los niveles operativos.
2. **Sistema II – Autoritarismo paternalista:** En este sistema, aunque persiste una estructura jerárquica autoritaria, se observa un matiz de confianza vertical, similar a la relación entre un amo y su siervo. La mayoría de las decisiones estratégicas continúan siendo adoptadas en los niveles superiores, aunque se contemplan ciertas excepciones en las que se permite una limitada delegación hacia escalafones inferiores. La motivación de los empleados se sustenta en un sistema mixto de recompensas y sanciones. El ambiente de trabajo es percibido por los colaboradores como estructurado y relativamente estable, lo que favorece la predictibilidad en las tareas, pero restringe el desarrollo de un compromiso genuino o participativo por parte de los trabajadores.

- **Clima tipo participativo**

3. **Sistema III – Consultivo:** Este sistema se caracteriza por una confianza moderada de la alta dirección en sus empleados. Si bien las decisiones estratégicas continúan siendo tomadas en la cúspide de la organización, aquellas de carácter más específico o técnico son delegadas a los niveles intermedios y operativos. La comunicación predomina en sentido descendente, aunque se observa una apertura hacia el intercambio, orientada a satisfacer las necesidades de prestigio y reconocimiento de los colaboradores. El control organizacional se ejerce de manera vertical, pero se acompaña de una distribución de responsabilidades a lo largo de los distintos niveles jerárquicos. Esta configuración favorece la emergencia de estructuras informales y de un clima laboral dinámico, en el que predomina la administración por objetivos claramente definidos y compartidos.
4. **Sistema IV – Participativo en grupo:** En este modelo, la organización se sustenta en una relación de plena confianza, colaboración y sentido de pertenencia entre la dirección y los empleados. La toma de decisiones se distribuye equitativamente entre todos los niveles jerárquicos, y la comunicación fluye de manera multidireccional: vertical (ascendente y descendente) y horizontal. Los objetivos organizacionales están centrados en el rendimiento y se promueve una alta participación del individuo en su formulación y cumplimiento. En este contexto, las estructuras formales e informales tienden a integrarse, configurando una organización cohesionada donde todos los miembros conforman un equipo orientado al logro de metas estratégicas comunes.

En términos generales, a medida que una organización se aproxima al sistema IV, el clima organizacional percibido tiende a ser más positivo, caracterizado por una mayor satisfacción laboral, compromiso y dinamismo. Por el contrario, una orientación hacia el sistema I se asocia con climas laborales adversos, marcados por el autoritarismo, la desconfianza y la desmotivación.

Este enfoque teórico guarda una estrecha relación con la distinción entre modelos de sistemas abiertos y cerrados. En este sentido, los sistemas I y II pueden ser comprendidos como representaciones de modelos cerrados, con estructuras rígidas y baja adaptabilidad, mientras que los sistemas III y IV reflejan modelos abiertos, caracterizados por una mayor flexibilidad, capacidad de respuesta al entorno y orientación al desarrollo integral de los colaboradores.

## **9. Capital humano**

- **Teoría del capital humano**

Uno de los principales precursores de la teoría del capital humano fue (Becker, 1983), quien en 1964 sentó las bases conceptuales que marcaron un hito en la economía del trabajo y la teoría del desarrollo. De acuerdo con las definiciones ampliamente aceptadas, el capital humano se entiende como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere mediante la acumulación de conocimientos, ya sean generales o específicos, innatos o adquiridos. También puede definirse como el conjunto de habilidades, competencias, estado de salud y capacidades físicas que permiten a una persona participar activamente en el mercado laboral y desarrollar estrategias orientadas al logro de sus medios de vida.

Desde esta perspectiva, el capital humano comprende a los individuos y su capacidad para generar valor económico. La educación, la capacitación y la atención en salud se reconocen como elementos fundamentales para incrementar dicho capital. En este sentido, el capital humano se concibe como una inversión individual, cuya evaluación económica puede efectuarse a través del análisis costo-beneficio: se consideran los gastos iniciales -como el costo de la educación, el valor del tiempo y el esfuerzo invertido por los aprendices, y los recursos destinados al proceso formativo (libros, materiales, equipos, entre otros)- en relación con los beneficios esperados, representados por los ingresos futuros actualizados (valor presente neto de los flujo de rentas laborales).

El tiempo y el gasto destinado al aprendizaje dependen en gran medida del tipo de formación elegida, y el objetivo de dicha inversión es mejorar la productividad futura del individuo y, con ello, sus ingresos. Bajo esta lógica, se presume que el incremento en la productividad solo puede lograrse a través de un costo asociado, ya que, de lo contrario, existiría una demanda infinita por formación.

El capital humano puede desarrollarse de manera consciente mediante procesos de educación formal y capacitación, o de forma inconsciente a través de la experiencia acumulada en el ejercicio laboral. No obstante, esta teoría ha sido objeto de críticas, especialmente en lo que respecta a su enfoque reduccionista. En particular, se señala que el conocimiento es valorado únicamente por su contribución monetaria, sin considerar su potencial para enriquecer procesos colectivos de acumulación de saberes. De este modo, la teoría del capital humano tiende a individualizar la responsabilidad del aprendizaje y la productividad, al presentar al sujeto como un agente racional que maximiza sus ingresos futuros a través de decisiones entre trabajar o continuar formándose, ignorando la dimensión social y colaborativa del conocimiento.

- **La formación en el trabajo**

Una de las formas de desarrollar el capital humano es por medio de la formación en el trabajo, donde muchos trabajadores incrementan su productividad adquiriendo nuevas calificaciones y perfeccionando, mientras trabajan, otras que ya poseían. Esta teoría distingue dos formas posibles de formación en el puesto de trabajo.

- **Inversión en educación**

Otra forma de inversión en capital humano es la escolarización, entendida como el proceso mediante el cual los individuos adquieren conocimientos y competencias a través de instituciones educativas. En este sentido, la escuela se define como una institución especializada en la producción de formación, lo que la distingue de la empresa, cuya función es producir tanto bienes como formación. Algunas instituciones educativas se orientan hacia la entrega de calificaciones específicas y especializadas, mientras que otras, como las universidades, ofrecen una gama más amplia y diversificada de credenciales académicas. En muchos casos, las escuelas y las empresas pueden considerarse fuentes alternativas -y en ocasiones complementarias- para la adquisición de determinadas competencias.

Existen tipos de capacitación que resultan más eficaces cuando se abordan a partir de problemas prácticos y situados en contextos reales de trabajo, mientras que otras requieren procesos prolongados de especialización conceptual. En este marco, se reconoce la existencia de una complementariedad entre el aprendizaje y la práctica laboral, así como entre el aprendizaje y el tiempo destinado al desarrollo progresivo de habilidades. El perfeccionamiento de ciertas competencias requiere tanto de una formación técnica o teórica

como de la experiencia práctica acumulada, elementos que puede ser adquiridos, en mayor o menor medida, tanto en instituciones educativas como en espacios laborales.

La efectividad de esta complementariedad entre las organizaciones educativas y las empresas dependerá, en parte, del grado de formalización del conocimiento disponible, es decir, de la posibilidad de sistematizarlo y transmitirlo estructuradamente. Así, el capital humano se construye a partir de una interacción dinámica entre la educación formal, la experiencia práctica y el contexto organizacional, lo que refuerza la importancia de diseñar políticas integradas entre los sistemas educativos y el mundo del trabajo.

- **Información y sanidad**

La formación adquirida tanto en el ámbito laboral como en instituciones educativas no constituye el único medio a través del cual se incrementa la renta real de un individuo mediante el fortalecimiento de sus conocimientos. La disponibilidad y calidad de la información también representan un componente clave en dicho proceso. El acceso a información relevante sobre el funcionamiento del sistema económico, las oportunidades de consumo y producción, y las características del entorno político y social, entre otros aspectos, pueden incrementar significativamente la capacidad de toma de decisiones del individuo, sin que ello implique necesariamente la obtención de una calificación específica. Este tipo de información constituye, en sí mismo, una forma de inversión en capital humano, al mejorar el conocimiento relativo a las oportunidades laborales disponibles en el mercado.

En este marco, los costos asociados a la búsqueda de empleo -como parte de esta inversión en información- pueden ser asumidos tanto por los trabajadores como por las organizaciones, dependiendo del impacto que tenga un cambio de empleo sobre las

alternativas disponibles. A mayor número de oportunidades generadas por dicho cambio, mayor será la proporción de los costos que recaerá en los trabajadores.

Por otro lado, la mejora de la salud física y mental se reconoce también como una forma fundamental de inversión en capital humano. En particular, la estabilidad emocional ha adquirido un rol protagónico como uno de los determinantes más relevantes de la productividad y de las retribuciones económicas a nivel global. La salud, al igual que el conocimiento, puede fortalecerse por múltiples vías, tales como la adopción de una alimentación equilibrada, la mejora de las condiciones laborales, y la reducción de los riesgos asociados al entorno de trabajo.

Entre las estrategias organizacionales orientadas a invertir en la salud de los trabajadores se incluyen los exámenes médicos preventivos, la provisión de alimentos saludables y la eliminación o mitigación de actividades laborales con alta incidencia de accidentes o mortalidad. Estas acciones no solo promueven el bienestar de los empleados, sino que también contribuyen al aumento de la productividad y sostenibilidad organizacional a largo plazo.

## **10.Capital intelectual: capital humano, estructural y relacional**

En las últimas décadas, la sociedad ha sido testigo de una transformación significativa en la valoración de los activos organizacionales, donde el conocimiento ha emergido como el recurso más estratégico y determinante en la creación de valor. En este contexto, se ha vuelto especialmente relevante el desarrollo de modelos conceptuales y operativos que permitan identificar, medir y gestionar las distintas manifestaciones del conocimiento organizacional, particularmente en lo que refiere a los activos intangibles.

Desde enfoques contemporáneos, múltiples autores han abordado la conceptualización del **capital intelectual**, término que alude al conjunto de activos inmateriales -también denominados invisibles o intangibles- que, si bien no figuran en los estados contables tradicionales, son fundamentales para la generación de valor en las organizaciones. Una definición inicial y simplificada plantea que el capital intelectual corresponde a la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor contable o financiero. No obstante, a medida que se profundiza en el análisis, el capital intelectual se concibe como un conjunto de activos estratégicos intangibles con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles, aunque no cumplan con los criterios contables necesarios para ser reconocidos como activos formales.

Gary Becker fue uno de los precursores en sentar las bases de esta conceptualización, destacando el rol del conocimiento y las capacidades humanas como factores determinantes en el desempeño económico. Brooking (1997), en su obra *el capital intelectual*, señala que este concepto no es una invención reciente, sino que ha estado presente desde las primeras relaciones comerciales en las que el conocimiento del cliente constituía una ventaja. No obstante, la evolución tecnológica y comunicacional de las últimas décadas ha acentuado la necesidad de reconocer estos activos inmateriales como fuentes estructurales de valor. Para Brooking, el capital intelectual comprende la combinación de activos intangibles que permiten el funcionamiento eficaz de una organización.

Edvinsson (1996), mediante una metáfora ampliamente difundida, compara a la empresa con un árbol, en el que las frutas visibles representan los resultados financieros y las raíces, que permanecen ocultas, simbolizan los valores intangibles que sustentan su vitalidad. Según esta analogía, centrarse exclusivamente en los resultados visibles sin atender a los activos ocultos pone en riesgo la sostenibilidad organizacional. Por su parte, Stewart (1997) define

el capital intelectual como el conjunto de conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia que puede ser utilizado para crear valor, lo que denomina “fuerza cerebral colectiva”.

Desde una perspectiva integradora, el **modelo intelect de Euroforum** (1998) define el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles que, aunque no se reflejan en los estados financieros tradicionales, generan valor en el presente o tienen el potencial de generarlo en el futuro. Estos incluyen, entre otros, los conocimientos de los empleados clave, el know-how organizacional, la satisfacción de clientes y trabajadores, todos ellos elementos que explican buena parte del valor de mercado de una empresa.

La creciente relevancia de estos activos ha impulsado la necesidad de desarrollar indicadores y sistemas de medición que visibilicen el capital intelectual y faciliten su gestión. La falta de información sistemática sobre estos recursos constituye una debilidad estratégica, dado que representan una fuente creciente del valor organizacional.

- **Componentes del capital intelectual**

**Brooking (1997)** clasifica el capital intelectual en cuatro categorías fundamentales:

- **Activos de mercado:** Referidos al potencial derivado de los bienes intangibles asociados al posicionamiento y relaciones de la empresa en el mercado.
- **Activos de propiedad intelectual:** Incluyen el know-how, secretos industriales, derechos de autor, patentes, marcas y otros elementos protegidos jurídicamente
- **Activos centrados en el individuo:** Comprenden las habilidades, calificaciones y competencias personales que conforman el potencial humano
- **Activos de infraestructura:** Abarcan las metodologías, procesos y tecnologías que sustentan la operatividad organizacional

Euroforum (1998), en tanto, organiza el capital intelectual en tres dimensiones clave:

1. **Capital humano:** Representa el conjunto de conocimientos, habilidades, competencias, actitudes y capacidades de aprendizaje de los individuos y equipos de trabajo. Incluye tanto el conocimiento explícito como el tácito, así como la capacidad para renovarlo y aplicarlo. Una particularidad del capital humano es que no es propiedad de la organización, sino que esta lo “alquila” temporalmente.
2. **Capital estructural:** Incluye el conocimiento codificado, sistematizado e internalizado por la organización. A diferencia del capital humano, permanece en la empresa independientemente de la rotación de personal. Comprende procesos, metodologías, sistemas de gestión, tecnologías, patentes, bases de datos y estructuras organizativas que permiten la eficiencia y continuidad del funcionamiento organizacional.
3. **Capital relacional:** Se refiere al valor que tiene la red de relaciones de la organización con su entorno externo, incluyendo clientes, proveedores, socios estratégicos y otras partes interesadas. La calidad, estabilidad y potencial de estas relaciones constituyen activos críticos para el posicionamiento competitivo.

$$\boxed{\textit{capital intelectual} = \textit{capital humano} + \textit{capital estructural} + \textit{capital relacional}}$$

El capital intelectual se concibe como un **stock de activos intangibles** que contribuyen al desarrollo de competencias esenciales y capacidades distintivas de largo plazo. Su gestión eficaz requiere complementar los indicadores financieros tradicionales con nuevas métricas que capten tanto el valor como la dinámica de estos recursos. En un entorno económico caracterizado por la globalización, la digitalización y la innovación constante, el capital

intelectual se posiciona como la principal fuente de generación de riqueza, haciendo indispensable su reconocimiento, medición y gestión estratégica dentro de las organizaciones.

## CAPÍTULO IV: PROPUESTA METODOLÓGICA

El anuncio de una fusión constituye un mensaje estratégico de alto impacto para el mercado, ya sea que se trate de una iniciativa orientada a la expansión del negocio, a la búsqueda de sinergias mediante racionalización de operaciones, o a una respuesta frente a crecientes presiones derivadas de la globalización y los avances tecnológicos. No obstante, este tipo de anuncio también envía señales significativas a los competidores y a las firmas de reclutamiento vinculadas al entorno empresarial, dado que los procesos de fusión tienden a generar un contexto de incertidumbre organizacional, exponiendo a los empleados a una mayor vulnerabilidad respecto de eventuales cambios estructurales.

Tradicionalmente, el foco de atención en las fusiones y adquisiciones se ha centrado en sus componentes legales, financieros y operacionales. Sin embargo, los ejecutivos con experiencia directa en este tipo de procesos reconocen que, en el contexto de la economía contemporánea, la adecuada gestión del capital humano se erige como un factor crítico para maximizar el valor de la integración. En apoyo a esta afirmación, una encuesta internacional realizada por la consultora Watson Wyatt (1998-1999), que abarcó a altos ejecutivos de 190 empresas en países como Brasil, China, Hong King, Filipinas, Singapur, Corea del Sur y Estados Unidos, reveló que más del 75% de los encuestados identificaron la **retención del talento clave** como el aspecto más “crítico” en el proceso de integración post-fusión. A este factor le siguen, en orden de importancia, la **comunicación efectiva**, la **retención de los directivos estratégicos** y, finalmente, la **integración de las culturas organizacionales**. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar una perspectiva centrada en las personas para asegurar el éxito sostenible de las fusiones y adquisiciones en el entorno actual.

## 1. El impacto de las fusiones y adquisiciones sobre la cultura organizacional

En los procesos de fusión empresarial, se produce una interacción dinámica entre la organización adquirente y la adquirida, en la cual ambas comienzan a reconocer y valorar mutuamente sus fortalezas distintivas. Este proceso de aprendizaje e integración progresiva da lugar, con el tiempo, a la conformación de una nueva entidad organizacional, caracterizada por transformaciones significativas en sus valores, en sus prácticas operativas y en sus formas de concebir y ejecutar el negocio.

Frecuentemente, el mundo empresarial recurre a las fusiones y adquisiciones como una estrategia frente a contextos de crisis socioeconómica, buscando aumentar la resiliencia, acceder a nuevos mercados o mejorar la eficiencia operativa. No obstante, muchas de estas iniciativas no alcanzan al éxito esperado, debido a la ausencia de programas estructurados que aborden de manera específica los desafíos inherentes al cambio cultural y corporativo. En este sentido, resulta evidente que una **fusión financiera** -reducida a la integración de activos, pasivos y estructuras económicas- es considerablemente más sencilla que una **fusión organizacional**, entendida como la integración de culturas, valores, identidades y modos de operación.

Es indispensable reconocer que cada organización posee una cultura particular, entendida de manera general como el conjunto de prácticas, normas, valores y significados que guían la manera de “hacer las cosas”. Esta cultura incluye tanto elementos positivos (valores a potenciar) como negativos (antivalores a superar). Ignorar esta dimensión puede conllevar la imposición de la cultura de la entidad controladora sobre la controlada, lo que genera

resistencias, resentimientos y deterioro del clima laboral, poniendo en riesgo la eficacia del proceso de integración.

En consecuencia, si el objetivo es construir organizaciones más eficientes, sostenibles y cohesionadas, resulta fundamental comprender y gestionar adecuadamente el papel que la cultura organizacional desempeña en los procesos de cambio. En las etapas iniciales de una fusión, es común que se promueva el discurso de “tomar lo mejor de ambas culturas”. Sin embargo, tal aspiración rara vez se materializa plenamente. Según Edgar Schein, existen tres patrones predominantes en la interacción cultural durante una fusión: **separación**, donde ambas culturas coexisten sin integrarse plenamente; **dominación**, donde una cultura se impone sobre la otra; y **combinación o mezcla**, donde se intenta construir una nueva cultura integrando elementos de ambas. Cada uno de estos patrones conlleva implicancias distintas para la gestión del cambio y el desempeño organizacional posterior a la fusión.

- **Culturas separadas**

Aquí las culturas permanecen separadas, es como los conglomerados que permiten a sus compañías subsidiarias retener sus identidades por separado. La mantención de las culturas separadas sucede porque es difícil alinear ambas culturas de manera conjunta, o porque son totalmente diferentes.

- **Cultura dominante**

En este caso una cultura va a dominar la otra. En algunas situaciones esto es explícito, como cuando una compañía adquiere a otra. Por ejemplo, en el caso de Intel, cuando compró

una planta de semiconductores de DEC, se anunció que la planta debía operar por el método de Intel y así fue como sucedió. También cuando Hewlett-Packard. No obstante, la realidad indica que, por lo general, una cultura va a dominar la otra.

- **Mezcla de culturas**

La posibilidad de integrar culturas organizacionales en un proceso de fusión hace referencia a la creación de una nueva identidad cultura que emerja a partir de la combinación de elementos seleccionados de ambas organizaciones involucradas. En teoría, esta integración buscaría rescatar lo más valioso de cada cultura, promoviendo una síntesis enriquecedora. No obstante, en la práctica, este proceso resulta considerablemente más complejo y cuestionable, dado que implica la superposición de sistemas de valores y creencias, lo que puede generar tensiones y resistencias internas. En algunos casos, con el fin de equilibrar las dinámicas de poder y preservar la imagen de una fusión equitativa, se opta por una estructura de gobernanza compartida, designando, por ejemplo, al presidente de una de las compañías fusionadas y al gerente general de la otra.

Un caso ilustrativo de esta problemática es el presentado por Edgar Schein, quien analiza la fusión entre dos compañías emergentes del sector de alta tecnología, denominadas A y B. Ambas empresas habían logrado éxitos individuales antes de su integración. La empresa A, bajo el liderazgo de su fundador, promovía una cultura basada en el trabajo colaborativo y la confianza en los empleados como pilares para lograr los objetivos. En contraste, el fundador de la empresa B sostenía que el logro de los resultados dependía de una estricta disciplina, respaldada por una jerarquía claramente estructurada. Cada organización desarrolló, en consecuencia, una estructura de gestión coherente con sus creencias fundacionales.

Tras la adquisición de A por parte de B, con el objetivo de capitalizar el talento técnico acumulado por la primera, el presidente de B implementó unilateralmente un modelo de gestión centrado en el control jerárquico y la disciplina, sin considerar la cultura organizacional de la entidad adquirida. Esta imposición provocó, en tan solo seis meses, una fuga masiva de talentos clave -precisamente aquellos que la adquisición pretendía retener-, lo que evidenció el alto costo de subestimar el rol de la cultura organizacional en los procesos de integración.

En definitiva, toda fusión o adquisición conlleva un inevitable enfrentamiento entre culturas organizacionales. En los procesos de fusión, se suele aspirar a una integración cultural equilibrada, sin que una cultura predomine necesariamente sobre la otra. En cambio, en los procesos de adquisición, la organización adquirida tiende a convertirse en una subcultura subordinada a la cultura dominante de la empresa compradora, estableciéndose así una jerarquía cultura explícita que puede tener consecuencias significativas en la cohesión interna y en la retención del talento.

## **2. Características que surgen en la integración de dos culturas**

- **Evaluación**

En el ámbito empresarial, la cultura organizacional representa un componente estructural clave, que, si bien puede parecer una dimensión accesible y observable en tiempos de estabilidad, adquiere una complejidad considerable durante los procesos de fusión o adquisición. En este sentido, resulta fundamental realizar una evaluación rigurosa de las culturas preexistentes en integración. Esta evaluación no pretende eliminar el choque cultura inevitable entre las entidades, ni encontrar una cultura común preestablecida que encaje

perfectamente en ambas. Por el contrario, las fusiones más exitosas suelen surgir cuando las diferencias culturales son abordadas de manera reflexiva, generando espacios de debate sobre qué aspectos deben preservarse, modificarse o descartarse, y dicha discusión se desarrolla en una etapa previa a la implementación de la fusión.

- **Valores**

Los valores organizacionales constituyen el núcleo de cualquier diagnóstico cultural. En un proceso de fusión, su comprensión y análisis se vuelven imprescindibles, ya que permiten identificar convergencias y disonancias entre ambas organizaciones, facilitando la toma de decisiones estratégicas que orienten el nuevo diseño cultural.

- **Integración de las culturas**

Una vez comprendida la cultura vigente de cada organización, esta debe contrastarse con los objetivos estratégicos de la entidad resultante de la fusión o adquisición. Esta fase requiere considerar múltiples factores, entre ellos: la estructura organizativa, los sistemas de comunicación, los procesos de toma de decisiones, y las dinámicas relacionales entre los distintos niveles jerárquicos. La integración cultural, sin embargo, es un proceso complejo que demanda la formulación de planes específicos, adaptados a las características particulares de cada fusión, aunque estos comparten elementos comunes.

- **Contexto estratégico**

Una herramienta útil para formular dicho contexto estratégico consiste en plantear preguntas orientadas a clarificar aspectos clave como: la visión compartida, las ventajas competitivas, las capacidades centrales y los factores impulsores de ambas organizaciones. Esta reflexión permitirá establecer una estrategia común y con ello, aportar mayor valor agregado a los clientes y consolidar el posicionamiento competitivo de la nueva entidad.

- **Comunicación como mecanismo para gestionar el choque cultural**

- 1. Establecimiento del diálogo intercultural*

Durante el proceso de fusión, es crucial que los miembros de ambas organizaciones comprendan con claridad los fundamentos culturales que orientan su comportamiento. Schein sugiere como ejercicio preparatorio la creación de una organización hipotética donde se ensaye la interacción cultural, permitiendo a los equipos reconocer sus propias características y anticipar potenciales conflictos. La conformación de grupos de diálogo reflexivo facilita la expresión de inquietudes, mitiga reacciones defensivas y favorece el compromiso con el proceso de cambio. En esta línea, se recomienda:

- Crear tareas conjuntas integradas por miembros de ambas culturas.
- Invitar a los equipos a explorar mutuamente sus modos de operación.
- Capacitar a los participantes en el uso del diálogo como herramienta central de comunicación y resolución.

Estas prácticas aceleran el aprendizaje cultural y contribuyen a evitar que el choque de culturas se prolongue innecesariamente.

## ***2. Comunicación como herramienta estratégica en el proceso de fusión***

La comunicación debe planificarse e implementarse de forma sistemática antes, durante y después de la fusión. Reuniones informativas con el personal de ambas empresas son esenciales para transparentar el proceso, generar sentido de pertenencia y fomentar la motivación. Especialmente durante el cierre del acuerdo, es imprescindible transmitir con claridad los objetivos estratégicos y las expectativas de desempeño, de modo que todos los colaboradores comprendan su rol dentro de la nueva organización.

Una comunicación eficaz permite reducir la incertidumbre, controlar los rumores, prevenir conflictos, y disminuir la presión emocional que conlleva la transformación. En este sentido, es fundamental que los trabajadores no se perciban como “objetos” pasivos de la fusión, sino como “sujetos” activos, protagonistas del cambio organizacional.

## ***3. Identificación y resolución de diferencias culturales relevantes***

Las diferencias culturales y de valores frecuentemente son sutiles y difíciles de detectar en las etapas iniciales, manifestándose solo cuando las tensiones ya han impactado negativamente en la integración. Si bien estas diferencias no son insuperables, sin una política cultural ad hoc que las aborde de manera proactiva, pueden dar lugar a múltiples interpretaciones y respuestas descoordinadas por parte de los actores organizacionales

## ***4. Identificación del liderazgo***

El liderazgo en procesos de fusión cumple un rol crítico y se articula en torno a dos dimensiones clave:

- Garantizar que el equipo directivo actúe de acuerdo con la nueva estrategia durante la integración.
- Conformar con celeridad un equipo de liderazgo definitivo, ya que la incertidumbre sobre los liderazgos tiende a generar ansiedad en los empleados y puede derivar en comportamientos disfuncionales. La falta de claridad respecto de quién lidera puede provocar la pérdida de capital humano estratégico y deteriorar la confianza de los clientes, quienes podrían optar por migrar hacia la competencia.

En suma, el éxito de una fusión no depende únicamente de los aspectos financieros o legales, sino de la capacidad de las organizaciones para gestionar de manera eficiente los factores culturales y humanos. Una integración efectiva requiere planificación, diálogo, liderazgo sólido y una comunicación transparente que convierta a los colaboradores en actores centrales del proceso de transformación.

- **La importancia de la cultura**

La relevancia de promover una cultura organizacional integradora representa, en el contexto actual, un desafío estratégico de considerable magnitud. El entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por operaciones de alto impacto como fusiones y adquisiciones, ha dado lugar a una nueva tipología de organizaciones, lo cual exige que las decisiones en materia cultural sean abordadas con el mismo rigor y nivel de análisis que las decisiones financieras. Ignorar la dimensión cultural en estos procesos puede implicar costos significativos, tanto económicos como humanos, generando tensiones, desgaste organizacional y, eventualmente, el fracaso de la integración.

En este sentido, es imprescindible reconocer que existen múltiples formas de pensar, actuar y concebir el quehacer organizacional. La comprensión y aprendizaje de una cultura diferente requiere un esfuerzo consciente, prolongado y profundamente reflexivo. Como señala Edgar Schein, “una vez que se adquiere lo que denominó perspectiva cultural, se experimenta una notable sensación de claridad. El mundo se vuelve más comprensible, las anomalías se explican, los conflictos se interpretan con mayor profundidad, la resistencia al cambio se percibe como un fenómeno natural, y lo más relevante, la humildad se incrementa, lo cual constituye una fuente de sabiduría”.

Desde esta perspectiva, se hace evidente la necesidad de adoptar una actitud abierta y respetuosa frente a las diversas expresiones culturales que coexisten en las organizaciones. Este enfoque no solo contribuye a facilitar los procesos de integración y cambio, sino que también fortalece el tejido organizacional al reconocer el valor de la diversidad cultural como fuente de aprendizaje, innovación y cohesión estratégica. Así, comprender y gestionar la cultura organizacional se convierte en una condición indispensable para el éxito sostenible en escenarios de transformación corporativa.

- **El impacto de las fusiones y adquisiciones en el factor humano y clima organizacional**

En los últimos años, se ha evidenciado una tendencia preocupante en el ámbito empresarial respecto a la subvaloración del capital humano. En muchos casos, los colaboradores son percibidos más como un costo operativo que como una inversión estratégica, y las decisiones organizacionales se toman sin considerar adecuadamente sus consecuencias colaterales, tales como el deterioro de la imagen corporativa o los elevados

costos económicos y sociales asociados a los despidos masivos. Si bien en determinadas circunstancias el despido colectivo puede resultar inevitable -incluso necesario- para evitar la insolvencia o el colapso financiero, debería concebirse como una medida extrema, a adoptar solo cuando se hayan agotado todas las alternativas menos traumáticas que permitan compatibilizar la sostenibilidad económica con la preservación del empleo.

En los procesos de fusiones y adquisiciones, el factor humano se configura como un componente crítico para el éxito organizacional. No obstante, estos eventos suelen ir acompañados de reducciones de personal, las cuales inciden negativamente en el clima laboral al generar desmoralización, incremento de la ansiedad y el estrés, inseguridad respecto al futuro, y debilitamiento de la confianza organizacional. Estos efectos, lejos de ser colaterales menores, impactan de forma directa en la productividad, el compromiso y la cohesión de los equipos de trabajo.

Durante el proceso de integración, el clima organizacional se ve alterado por una amplia gama de reacciones emocionales por parte del personal. En el día a día, es habitual observar colaboradores que experimentan diversos estados de ánimo producto de la incertidumbre que rodea a la fusión. Algunos atraviesan una etapa de shock, caracterizada por la confusión, el desconcierto y la negación, la cual puede extenderse durante semanas. Otros manifiestan sentimientos de ira y frustración dirigidos especialmente hacia la alta dirección o hacia los actores que lideraron el proceso de integración. Paralelamente, emerge un grupo de empleados centrados en diseñar estrategias de supervivencia individual dentro del nuevo contexto organizativo lo que tiende a generar actitudes competitivas, fragmentación del tejido relacional y debilitamiento del trabajo colaborativo. EN escenario, se vuelve evidente la multiplicidad de relaciones interpersonales que coexisten en una organización y cómo estas pueden verse seriamente afectadas por el contexto de transformación.

Frente a este fenómeno, resulta pertinente recurrir a modelos explicados como la denominada “**curva del estado de ánimo**”, la cual permite representar las distintas etapas emocionales por las que transitan los individuos durante los procesos de cambio organizacional profundo, proporcionando una herramienta valiosa para la gestión del factor humano en contextos de fusión y adquisición:

<b>Anuncio del proceso de fusión</b>	<b>Durante el proceso de fusión</b>	<b>Después ocurrido el proceso de fusión</b>
Se caracteriza por la pérdida de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidad</li> <li>▪ Control</li> <li>▪ Significado</li> <li>▪ Pertenencia</li> <li>▪ Terreno</li> <li>▪ Relaciones</li> <li>▪ Estructura</li> </ul>	Se caracteriza por la: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistencia al cambio y a lo desconocido</li> <li>▪ Exploración de nuevas oportunidades</li> </ul>	Se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El compromiso</li> <li>▪ La participación activa</li> </ul>
<b>Reacciones de las personas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ansiedad</li> <li>▪ Incertidumbre</li> <li>▪ Shock</li> <li>▪ Negación</li> <li>▪ Cólera</li> </ul>	<b>Reacciones de las personas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Miedo</li> <li>▪ Cólera</li> <li>▪ Frustración</li> <li>▪ Confusión</li> <li>▪ Estrés</li> <li>▪ Escepticismo</li> <li>▪ Impaciencia</li> <li>▪ Esperanza</li> <li>▪ Acercamiento</li> <li>▪ Entretenimiento</li> <li>▪ Creatividad</li> <li>▪ Aceptación</li> </ul>	<b>Reacciones de las personas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Energía</li> <li>▪ Ansiedad</li> <li>▪ Entusiasmo</li> </ul>
<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dejar ir lo perdido</li> </ul>	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar el miedo</li> <li>▪ Comenzar a explorar</li> <li>▪ Probar las posibilidades futuras</li> </ul>	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comenzar de nuevo</li> </ul>

A continuación, describiremos con más detalle algunos de los hechos mencionados anteriormente:

### ***1. Temor a la pérdida de empleo***

En contextos de procesos de fusión o adquisición, es común que los trabajadores perciban, de manera intuitiva, que el “cambio de manos” conllevará una serie de transformaciones estructurales y operativas, tales como la revisión de procesos, la implementación de reingenierías, la incorporación de nuevas tecnologías y, especialmente, la posibilidad de una reducción de personal. Este último aspecto -la eliminación de cargos duplicados- constituye, sin duda, uno de los temores más significativos entre los empleados, al asociarse directamente con la amenaza de pérdida del empleo.

Este clima de incertidumbre puede desencadenar reacciones conductuales orientadas a la autoprotección, donde muchos trabajadores adoptan actitudes de sumisión, docilidad y sobre adaptación, soportando condiciones laborales caracterizadas por altos niveles de tensión emocional y exigencia física. Esta situación, lejos de contribuir al rendimiento organizacional, tiende a deteriorar el desempeño individual, al generar estrés crónico, desmotivación y fatiga.

Adicionalmente, las personas que se ven afectadas por el proceso de fusión suelen centrar su atención en asegurar su permanencia dentro de la organización, lo que genera una lógica de supervivencia que puede derivar en dinámicas competitivas disfuncionales. Esta competencia, de carácter destructivo, no solo afecta negativamente el clima laboral, sino que también obstaculiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos, comprometiendo la efectividad de las tareas colectivas y erosionando la cohesión organizacional. Por lo tanto,

una gestión sensible y estratégica del capital humano resulta esencial para mitigar estos efectos y facilitar una integración exitosa.

## ***2. Pérdida de identidad al trabajar con extraños***

Durante el proceso de fusión los empleados experimentan ira, depresión, incredulidad, etc. Estos afirman sentir falta de identidad y la motivación del individuo de trabajar en busca de progreso laboral y éxitos se ve apagada frente a este proceso de fusión. Cuando la persona no puede identificarse con la empresa causa frustración y confusión, ya que la imagen de éxito que se tenía se ha desmoronado.

## ***3. Incertidumbre por trabajar con extraños***

En el contexto de una fusión organizacional, es común que los colaboradores experimenten un estado de incertidumbre caracterizado por interrogantes sobre su desempeño futuro, las nuevas relaciones laborales y la confianza en sus nuevos pares. Preguntas como: ¿seré evaluado en este nuevo entorno?, ¿quiénes son estas personas?, o ¿puedo confiar en ellas?, reflejan la ansiedad inherente a la transición organizacional y, al mismo tiempo, abren una ventana de oportunidad para la competencia, que puede aprovechar esta vulnerabilidad para atraer al talento clave de la organización en proceso de integración. Durante la implementación de una fusión, es fundamental anticipar que las comunicaciones internas enfrentarán desafíos significativos. Parte del personal altamente calificado podría requerir ser reubicado estratégicamente dentro de la nueva estructura, mientras que los colaboradores recientemente deben ser acogidos de forma positiva, reforzando la valoración

de sus competencias sin generar exclusión o desplazamiento de quienes ya formaban parte del equipo original.

La modificación de los cuadros directivos, e incluso de los mandos medios, constituye otro elemento crítico que incrementa la incertidumbre, dado que los empleados se ven obligados a interactuar y adaptarse a líderes desconocidos. Esta situación puede agravarse si los representantes de la empresa controladora asumen una posición jerárquica dominante, desestimando las metodologías y prácticas laborales previamente instauradas en la organización adquirida. Tal actitud no solo afecta la moral del personal, sino que también puede alterar dimensiones clave de la cultura organizacional, generando resistencias activas y pasivas frente al proceso de transformación.

Adicionalmente, es necesario considerar las reacciones del personal de la organización adquirente. Estos trabajadores pueden cuestionarse: *si pertenecemos a la empresa que adquiere, ¿por qué estamos perdiendo nuestros puestos de trabajo?, ¿cómo será tratado nuestro equipo?, ¿funcionará realmente esta integración?* Estas inquietudes deben ser gestionadas proactivamente mediante decisiones estratégicas que anticipen posibles tensiones. Idealmente, ciertas decisiones críticas deben ser adoptadas con anterioridad al anuncio formal de la fusión, de modo que, una vez comunicada, la organización esté en condiciones de abordar con agilidad y eficacia los desafíos emergentes. La planificación previa, la gestión cuidadosa del cambio y una comunicación transparente y empática son, por tanto, elementos fundamentales para el éxito de cualquier proceso de integración organizacional.

#### ***4. Retención del personal clave***

En contextos de fusión, la retención del personal clave se configura como una prioridad estratégica, especialmente en sectores donde el valor organizacional radica fundamentalmente en el capital humano, como ocurre en las empresas de servicios. Si estos colaboradores no se sienten parte activa del proceso de integración, es altamente probable que busquen oportunidades en otras organizaciones, lo que puede comprometer seriamente la continuidad operativa y la transferencia de conocimiento crítico. Identificar a los empleados clave no es una tarea sencilla, ya que muchos de ellos pueden desempeñar funciones estratégicas sin ostentar cargos jerárquicos visibles. Por esta razón, se requiere un análisis riguroso y transversal en todas las unidades de la organización, con el fin de detectar tempranamente -incluso en niveles operativos- aquellos individuos cuyo talento resulta indispensable para el éxito del proceso de fusión.

Una gestión efectiva de este aspecto requiere liderazgo competente, capacidad de contención emocional y una política de comunicación transparente. Es fundamental generar instancias de diálogo extensivo desde las etapas iniciales, proporcionando información veraz y oportuna sobre el estado del proceso, incluso cuando no se disponga de certezas absolutas. Esta estrategia reduce la propagación de rumores, mitiga la ansiedad y fortalece el sentido de pertenencia.

El proceso de evaluación y selección de talento debe ejecutarse con rapidez y precisión, ya que cualquier retraso puede dejar a trabajadores valiosos expuestos a ofertas externas durante los momentos de mayor incertidumbre. Asimismo, uno de los factores que incide directamente en la retención es la estructura de incentivos ofrecido, la cual debe considerar el impacto individual de la fusión y ofrecer garantías -tales como estabilidad en el cargo,

continuidad funcional o compensaciones monetarias- que aseguren la permanencia del personal estratégico.

Una vez implementadas las medidas de retención, la atención debe desplazarse hacia los criterios utilizados para las desvinculaciones. Una estrategia adecuada a largo plazo contempla planes de salida dignos y generosos, capaces de preservar la moral de quienes permanecen en la organización. Aunque implican un costo elevado, estos planes contribuyen a fortalecer la imagen institucional y la percepción de justicia organizacional, consolidando así el clima interno durante y después del proceso.

### ***5. Pérdida de talentos***

Los altos niveles de estrés derivados del contexto de incertidumbre organizacional provocan una significativa fuga de talento, tanto de manera voluntaria como involuntaria. Algunos trabajadores optan por retirarse movidos por sentimientos de frustración, temor al futuro o lealtades interpersonales con colegas ya desvinculados. Este fenómeno, de no ser gestionado adecuadamente, puede desarticular equipos completos y comprometer la continuidad operativa de áreas clave. Frente a esta situación, resulta imprescindible una adecuada planificación del capital humano. Esta debe considerar:

- **Comunicación interna del proceso:** La capacidad de adaptación del recurso humano puede determinar el éxito o fracaso del proyecto de fusión. Una comunicación interna clara, coherente y bidireccional contribuye a generar un entorno organizacional favorable, evitando especulaciones infundadas, al tiempo que promueve el compromiso y la participación activa de los trabajadores. Informar con transparencia sobre los objetivos del proceso, las etapas de implementación y los cambios

estructurales previstos permite fortalecer la cohesión interna y consolidar la cultura organizacional emergente.

- **Gestión del personal afectado:** La desvinculación de personal, si bien en algunos casos resulta inevitable, debe planificarse cuidadosamente. El enfoque tradicional que prioriza la cantidad por sobre la calidad en las salidas -a través de retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas u otros mecanismos masivos- tiende a generar mayor incertidumbre y deterioro del clima laboral, particularmente cuando afecta a trabajadores percibidos como valiosos. Esto genera desconfianza en los criterios de evaluación utilizados y afecta negativamente el rendimiento del personal restante.

Una organización socialmente responsable debe también considerar el futuro de quienes son desvinculados. En este contexto, han emergido herramientas como el **outplacement**, que permiten mitigar los efectos adversos de los despidos, consultoras especializadas o programas internos de tercerización. En Chile, esta práctica ha ganado terreno, especialmente en procesos de fusión y adquisición que afectan a ejecutivos de alto nivel.

## ***6. Outplacement, una solución frente al despido***

La desvinculación laboral, particularmente cuando ocurre de forma repentina, genera una serie de efectos adversos tanto a nivel individual como familiar. Desde una perspectiva psicológica, puede provocar alteraciones emocionales como ansiedad, baja autoestima, culpa, depresión y, en casos extremos, deterioro de salud física y mental. A nivel familiar, el despido puede generar tensiones y conflictos interpersonales, especialmente cuando afecta al sostén económico del hogar.

Con el objetivo de enfrentar estas consecuencias, desde la década de 1940, la psicología organizacional ha desarrollado diversas estrategias de apoyo a las personas desvinculadas. El término **outplacement**, acuñado por North en la década de 1960, se refiere a un conjunto de programas orientados a facilitar la transición laboral, reduciendo el impacto del despido y promoviendo la rápida reintegración en el mercado de trabajo. En español, esta práctica se conoce como **desvinculación asistida o programada**.

El **outplacement** comprende acciones como la evaluación de competencias asesoría en marketing personal, apoyo logístico (acceso a tecnologías, redes de contacto, servicios administrativos), y orientación psicológica y profesional. Estos programas se adaptan a diferentes niveles profesionales, desde ejecutivos de alta dirección (Senior Guidance) hasta quienes buscan incorporarse por primera vez al mundo laboral (Marketing de Personal).

La definición más aceptada del concepto es la de Rodríguez-Kábana (1987), quien plantea que el outplacement no se limita a ser una transición entre empleos, sino que busca ampliar las oportunidades de desarrollo profesional del individuo. En este sentido, constituye un proceso integral de asesoría, apoyo y capacitación dirigido a facilitar la búsqueda de un nuevo empleo con condiciones de calidad y nivel equivalentes a los del puesto anterior, en el menor tiempo posible. Los principales objetivos del outplacement son:

- Reducir al mínimo el período de cesantía del trabajador desvinculado.
- Proporcionar respaldo técnico-profesional como parte de un proceso administrativo planificado.
- Apoyar a los responsables del despido en su ejecución ética y efectiva.
- Transformar la desvinculación en una oportunidad de crecimiento, y no en un evento traumático.

- Facilitar la reinserción laboral en función de las competencias y motivaciones del trabajador.
- Disminuir el temor a la jubilación anticipada, mejorando su calidad de vida.

En conclusión, el impacto de las fusiones y adquisiciones sobre el capital humano se refleja de manera directa en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores. Ambos factores constituyen dimensiones críticas en la gestión estratégica de recursos humanos, y su adecuada planificación y gestión son determinantes para el éxito sostenible del proceso de integración.

## **Planteamiento de hipótesis**

Una vez expuestos y analizados los fundamentos teóricos relativos al impacto que los procesos de fusión y adquisición generan sobre las variables propias de la gestión de recursos humanos -específicamente el clima organizacional, la cultura corporativa y el capital humano- es posible formular una serie de hipótesis que orientarán la evaluación del estudio de caso aplicado al mercado bancario nacional. Dichas hipótesis, consideradas de especial relevancia, son las siguientes:

- El éxito de una fusión o adquisición está estrechamente vinculado a una adecuada planificación en la asignación de los recursos. En este sentido, la correcta estructuración de las etapas del proceso administrativo puede constituir el factor decisivo entre alcanzar una integración exitosa o enfrentar un fracaso organizacional.
- Respecto al clima organizacional, se postula que los procesos de fusión y adquisición tienden a generar un ambiente de incertidumbre, desconfianza y alteración en el entorno laboral. Estas condiciones pueden traducirse en un deterioro del desempeño

individual y colectivo. Por tanto, la promoción de un clima organizacional saludable se convierte en un elemento clave para favorecer la colaboración interna y facilitar el éxito de la integración.

- En relación con la cultura organizacional, se plantea que la flexibilidad y la capacidad de adaptación del capital humano frente al encuentro o confrontación entre distintas culturas corporativas representan un componente crítico que puede determinar el desenlace del proceso de fusión. Una cultura organizacional resiliente y abierta al cambio constituye, en este contexto, una ventaja competitiva.
- Finalmente, se sostiene que las fusiones conllevan procesos de desvinculación de personal, tanto de carácter voluntario como involuntario, que afectan a todos los niveles jerárquicos de la organización. Estas salidas pueden traducirse en la pérdida de colaboradores clave para el funcionamiento estratégico y operativo de la empresa, comprometiendo su sostenibilidad y capacidad competitiva en el mediano y largo plazo.

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO EMPÍRICO Y RESULTADOS**

### **1. Medición de cultura organizacional**

La tarea de medir la cultura organizacional implica identificar y hacer explícitos los supuestos básicos que, por lo general, operan a nivel inconsciente dentro de la organización. Dado que dichos supuestos rara vez son cuestionados, tienden a mantenerse sin revisión ni actualización, lo que dificulta su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. El solo hecho de revelarlos puede, aunque de manera incipiente, inducir procesos de transformación. La necesidad de gestionar la medición cultural suele emerger cuando la organización enfrenta dificultades operativas, o bien, como parte de un compromiso estratégico vinculados a procesos de fusión, adquisición, alianzas estratégicas (joint ventures) u otras formas de asociación.

En la literatura especializada se describen múltiples modelos y técnicas para llevar a cabo esta medición. Entre los métodos más empleados se encuentran la observación directa del comportamiento organizacional, las entrevistas cualitativas -tanto individuales como grupales- el análisis documental (por ejemplo, reglamentos internos o comunicados oficiales), y el trabajo colaborativo en grupos, entre otros. De entre estas metodologías, en la presente sección se abordarán particularmente las dos técnicas más utilizadas: en primer lugar, la aplicación de encuestas individuales basadas en la percepción subjetiva del encuestado -un enfoque que ha sido cuestionado por Schein por su limitada capacidad para captar la complejidad del fenómeno cultural- y, en segundo lugar, el análisis grupal como alternativa más efectiva frente a las limitaciones del enfoque anterior.

Si bien los métodos cuantitativos han adquirido creciente protagonismo en el ámbito organizacional, los enfoques cualitativos ofrecen la posibilidad de explorar con mayor

profundidad aquellas dimensiones que resultan contradictorias o ambiguas. Asimismo, permiten generar descripciones más detalladas y ricas en matices sobre los distintos aspectos culturales, lo que los posiciona como una herramienta metodológicamente más válida y eficaz para la comprensión e intervención en el ámbito de la cultura organizacional.

- **El uso de encuestas**

En el ámbito de la gestión, es común que los directivos manifiesten una marcada orientación hacia la cuantificación y la medición, lo cual constituye un rasgo característico de la cultura gerencial contemporánea. En consecuencia, muchos de ellos tienden a buscar herramientas que les permitan evaluar la cultura organizacional mediante instrumentos estructurados, tales como encuestas estandarizadas, con el fin de asignar valores numéricos a sus distintas dimensiones.

No obstante, desde la perspectiva de Edgar Schein, si bien existen instrumentos y cuestionarios diseñados con el propósito de medir la cultura organizacional, estos poseen limitaciones significativas. En el marco del modelo conceptual propuesto por dicho autor, tales instrumentos logran, en el mejor de los casos, captar ciertos artefactos visibles, algunos valores declarados y, en ocasiones, uno o dos supuestos subyacentes. Sin embargo, no logran acceder a los supuestos tácitos y compartidos que constituyen el núcleo profundo y más influyente de la cultura organizacional. Por esta razón, Schein sostiene que resulta sumamente complejo -e incluso improbable- desarrollar encuestas que sean, al mismo tiempo, válidas y confiables para una evaluación exhaustiva de la cultura en su totalidad.

- **Desventajas en el uso de encuestas**

De acuerdo con Edgar Schein, las encuestas no son instrumentos adecuados para medir la cultura organizacional ni para revelar sus supuestos subyacentes, debido a una serie de limitaciones conceptuales y metodológicas que se exponen a continuación:

- **Desconocimiento de las preguntas adecuadas:** Una de las principales dificultades radica en que no se sabe con certeza qué preguntas se deben formular o cómo diseñarlas adecuadamente. La cultura organizacional abarca la totalidad del conocimiento adquirido por una organización a lo largo de su existencia, lo que implica una gran variedad de dimensiones internas y externas. Para capturar esta complejidad, sería necesario elaborar un número considerable de preguntas, sin garantía de que aborden los aspectos más relevantes. Cada organización posee un perfil cultura único, basado en supuestos profundamente enraizados, los cuales difícilmente pueden ser identificados por medio de un instrumento estandarizado. Las encuestas tienden a enfocarse, casi exclusivamente, en valores explícitos relacionados con las relaciones laborales, tales como la percepción de involucramiento, apertura en la comunicación, o comprensión de la estrategia organizacional. Si bien estas dimensiones son útiles para evaluar el clima organizacional, su medición tiende a confundirse erróneamente con una evaluación de la cultura.
- **Ineficacia de las preguntas individuales sobre fenómenos compartidos:** Otra limitación importante es la ineficacia de interrogar a individuos de forma aislada acerca de fenómenos de naturaleza colectiva. Acceder a los supuestos tácitos y compartidos que configuran la cultura organizacional no resulta sencillo, ni siquiera para los propios miembros del grupo. Dado que la cultura es un fenómeno eminentemente grupal, los

métodos cualitativos como el trabajo en grupos focales son más efectivos, ya que permiten explorar consensos, intensidades emocionales y contrastes dentro del perfil cultural completo. Además, el formato de encuesta anónima puede generar respuestas condicionadas por la desconfianza o por los supuestos culturales vigentes, lo cual socava tanto la validez como la confiabilidad de los resultados obtenidos. De hecho, el uso de encuestas anónimas en sí mismos puede ser interpretado como una manifestación de los supuestos culturales dominantes, revelando más creación de espacios grupales de diálogo abierto sobre los valores y supuestos compartidos transmite una señal de transparencia cultural y posibilita un aprendizaje más profundo.

- **Resistencia a alterar elementos percibidos como inmutables:** Finalmente, existe una tercera consideración relevante. Muchos aspectos de la cultura organizacional son percibidos por lo empleados como inalterables, debido a su fuerte arraigo. Las encuestas pueden tener cierto valor para identificar discrepancias entre los valores declarados y la práctica cotidiana, pero no explican por qué estos valores no se concretan. Para comprender tales discrepancias, es indispensable realizar un estudio cultural en profundidad, que permita develar los supuestos que impiden su implementación. En este sentido, la llamada “cultura deseada” suele constituir un conjunto de aspiraciones explícitas que pueden no ser viables dentro del marco cultural existente. Por ejemplo, puede promoverse el trabajo colaborativo, la comunicación abierta y la descentralización en la toma de decisiones, pero estos valores frecuentemente se enfrentan a culturas organizacionales estructuradas en torno a jerarquías rígidas, controles estrictos y relaciones de poder tradicionales. Estos supuestos profundamente arraigados no se

transforman mediante declaraciones simbólicas o cambios gerenciales superficiales. Por el contrario, requieren de un proceso transformacional profundo que involucre a toda la organización.

- **Trabajo grupal**

Según Edgar Schein, una alternativa metodológica a las encuestas tradicionales para identificar la cultura organizacional consiste en la realización de sesiones grupales estructuradas, las cuales, a lo largo de algunas horas, permiten develar los supuestos culturales subyacentes. Si bien estos supuestos son tácitos y, por tanto, no suelen manifestarse explícitamente, ello no implica que se encuentren reprimidos o sean inaccesibles. Al tratarse de fenómenos compartidos y profundamente arraigados en el colectivo organizacional, su identificación resulta más efectiva a través del diálogo grupal orientado y facilitado.

Para acceder de forma efectiva a la cultura organizacional, Schein propone la conformación de pequeños grupos de trabajos integrados por colaboradores representativos de la organización -incluyendo, si es posible, tanto miembros antiguos como recién incorporados- bajo la guía de un facilitador que comprenda los fundamentos del modelo cultural. Este proceso se estructura en los siguientes pasos:

1. **Definición del “problema del negocio”:** El grupo debe iniciar la sesión identificando un desafío organizacional relevante: un problema operativo, una ineficiencia a corregir o una nueva iniciativa estratégica. El enfoque debe centrarse en áreas de mejora concretas.

2. **Revisión del concepto de cultura:** Una vez delimitadas las metas del grupo, se revisa el modelo de Schein, el cual distingue tres niveles de análisis cultural: artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos compartidos. Es fundamental que todos los participantes comprendan claramente estos niveles para asegurar una discusión significativa.
  
3. **Identificación de artefactos:** Los participantes comienzan describiendo los artefactos que caracterizan a la organización. En esta etapa, es recomendable preguntar a los nuevos integrantes sobre sus percepciones al incorporarse, ya que suelen detectar elementos culturales evidentes. Algunas categorías para guiar esta indagación son: códigos de vestimenta, formalidad jerárquica, horarios de trabajo, dinámica de reuniones, proceso de toma de decisiones, canales de comunicación, rituales, símbolos de identidad, manejo de conflictos y conciliación trabajo-familia.
  
4. **Identificación de valores organizacionales:** Posteriormente, el grupo debe enumerar los valores explícitos que promueve la organización, muchos de los cuales pueden estar contenidos en su visión estratégica o comunicados formales.
  
5. **Comparación entre valores y artefactos:** Esta fase implica contrastar los valores declarados con los artefactos observados. Por ejemplo, si el “enfoco al cliente” es un valor explícito, se debe verificar si existen sistemas de recompensas y mecanismos operativos que lo respalden. La ausencia de alineación revela la presencia de supuestos tácitos más profundos que operan en sentido contrario. Este análisis permite identificar

patrones culturales que explican los comportamientos organizacionales reales, más allá de los discursos oficiales.

**6. Repetición del proceso con otros grupos:** Si los hallazgos resultan parciales o ambiguos, es recomendable repetir el procedimiento con otros equipos representativos. La existencia de subculturas organizacionales implica la necesidad de considerar múltiples perspectivas y evaluar la consistencia de los supuestos compartidos entre distintos grupos.

**7. Evaluación de los supuestos identificados:** En esta etapa se debe analizar cómo los supuestos básicos identificados contribuyen o dificultan el logro de los objetivos definidos inicialmente. Dado que la cultura organizacional es intrínsecamente resistente al cambio, se recomienda enforzar los esfuerzos en potenciar aquellos supuestos que actúan como facilitadores. En los casos en que ciertos elementos culturales representen verdaderas barreras, será necesario desarrollar estrategias de cambio que aprovechen las fortalezas existentes y minimicen la resistencia.

En síntesis, este enfoque cualitativo propuesto por Schein permite construir una comprensión más profunda y operativa de la cultura organizacional, al tiempo que orienta las intervenciones estratégicas hacia una gestión cultural más consciente, contextualizada y efectiva.

## **2. Medición de clima organizacional**

- **Sistemas de detección e investigación del clima laboral**

En la presente sección se abordan las principales metodologías disponibles para la detección del clima organizacional, entendiendo este como un constructo que refleja las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus condiciones laborales, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo y mecanismos de comunicación, entre otros factores. Una vez identificadas estas percepciones, se hace posible su evaluación sistemática mediante herramientas pertinentes. Para ello, se consideran tres enfoques metodológicos: la observación directa, el análisis de ratios y los métodos de carácter sociológico.

### ***1. Observación directa***

A pesar de que esta técnica carece de la rigurosidad propia de los métodos cuantitativos, su utilidad práctica es ampliamente reconocida en contextos organizacionales. Permite identificar, de manera cualitativa e inmediata, indicadores conductuales asociados a un clima laboral deteriorado. Entre los síntomas observables se encuentran: ausentismo frecuente y prolongado, actitudes de insubordinación, manifestaciones verbales de descontento por parte de mandos intermedios, proliferación de rumores, entre otros. Esta técnica es especialmente valiosa cuando se utiliza de forma complementaria con otras herramientas de análisis más estructuradas.

### ***2. Análisis de ratios***

Este método consiste en la revisión longitudinal de indicadores cuantificables, permitiendo interpretar su comportamiento a lo largo del tiempo y establecer asociaciones

con las condiciones del clima laboral. Entre los indicadores más frecuentemente utilizados se destacan:

- **Absentismo:** Representa las ausencias no justificadas de los trabajadores, y puede obedecer tanto a causas individuales como a factores organizacionales. Un aumento sostenido en este indicador suele estar vinculado a niveles elevados de insatisfacción laboral.
- **Rotación del personal:** Se refiere al ingreso y egreso de trabajadores en la organización. Una rotación excesiva puede implicar pérdida de capital humano estratégico y deterioro del clima interno.
- **Accidentes laborales:** El análisis de la frecuencia, causas, horarios y días en que se producen los accidentes puede revelar condiciones organizacionales adversas.
- **Productividad:** Medidas como producción por hora o producción por operario suelen verse afectadas negativamente en entornos donde predomina un clima laboral conflictivo o desmotivador.
- **Quejas de clientes:** La insatisfacción del cliente, manifestada a través de reclamos, puede reflejar deficiencias en el ambiente interno, ya sea por atención deficiente, errores operativos o fallos en la comunicación.
- **Ausencia de participación:** La escasa involucración de los colaboradores en actividades institucionales puede ser una señal de desvinculación emocional y descontento generalizado.

- **Métodos sociológicos**

Este enfoque comprende una serie de técnicas cualitativas y mixtas orientadas a indagar en la percepción del clima laboral desde una perspectiva más profunda:

- **Entrevista personal:** Dirigida a funcionarios clave de la organización, puede ser realizada de manera individual o colectiva, dentro o fuera del entorno laboral. La modalidad más eficaz para este propósito es la entrevista estructurada, dado que permite una recolección sistemática y comparativa de la información.
- **Análisis de contenido o documental:** Consiste en la revisión de comunicaciones internas y externas, reglamentos institucionales, boletines y otros documentos que reflejan la cultura y el clima organizacional.
- **Auditoría organizativa:** Se refiere al diagnóstico de las estructuras formales y los procesos internos de la organización, permitiendo identificar disfunciones que afectan el clima.
- **Grupos de discusión:** Técnica que permite explorar reacciones colectivas ante problemáticas laborales y específicas, facilitando la identificación de patrones de pensamiento y emociones compartidas.
- **Encuestas de clima laboral:** Son instrumentos ampliamente utilizados que permiten captar la percepción general de los trabajadores respecto al ambiente interno. No obstante, presentan limitaciones asociadas a sesgos de respuesta, particularmente cuando los empleados temen posibles represalias. Su principal fortaleza radica en la posibilidad de obtener respuestas directas y comparables de un número amplio de individuos.

En conjunto, estos métodos permiten una comprensión integral del clima organizacional, facilitando la toma de decisiones estratégicas orientadas al bienestar laboral y al mejoramiento de desempeño institucional.

- **Medición del clima organizacional**

La medición del clima organizacional constituye una herramienta esencial para la gestión efectiva del recurso humano, siendo posible a través de diversos instrumentos metodológicos, entre los que destacan los cuestionarios psicológicos y versiones adaptadas de instrumentos estandarizados, tales como aquellos basados en la escala de Likert. La implementación de una encuesta de clima organizacional dentro de una empresa debe ser entendida con el mismo rigor metodológico con el que se desarrollan estudios de mercado hacia el entorno externo. No debe confundirse la aplicación de un cuestionario con una investigación formal; el simple acto de responder ítems no garantiza la obtención de resultados válidos ni suficientemente robustos como para fundamentar decisiones estratégicas.

Para lograr una medición efectiva, resulta indispensable analizar la naturaleza de las variables que configuran el clima organizacional, así como sus interacciones y efectos dentro del sistema organizativo. En este sentido, se requiere considerar componentes como los factores psicológicos, la estructura organizacional y los procesos internos, los cuales inciden en la construcción de percepciones a nivel individual, grupal y corporativo.

Un aspecto central en este proceso es la interpretación subjetiva que los empleados hacen de su realidad laboral. Las características personales de cada individuo -como actitudes, percepciones, valores, nivel de aprendizaje o resistencia al cambio- actúan como filtros a

través de los cuales se interpreta el entorno organizacional. A su vez, estas características pueden verse modificadas por los resultados que obtiene la organización, estableciendo un ciclo de retroalimentación continua.

Dado el carácter multidimensional del clima organizacional, resulta fundamental seleccionar instrumentos que contemplen una gama adecuada de dimensiones relevantes para el contexto específico de la organización evaluada. La eficacia de un cuestionario dependerá, por tanto, de su capacidad para integrar las variables críticas que configuran el clima, permitiendo una evaluación válida y útil para la toma de decisiones.

- **Características de los instrumentos de medición del clima**

El instrumento más comúnmente utilizado para la evaluación del clima organizacional es el cuestionario escrito, el cual presenta ítems diseñados para indagar sobre situaciones concretas del entorno de trabajo. Estos cuestionarios emplean escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, y su validez se basa principalmente en constructos teóricos, más que en criterios exclusivamente estadísticos.

Una característica distintiva de este tipo de instrumentos es que, por lo general, las preguntas son formuladas en torno a dos polos: la percepción del estado actual y la percepción del estado ideal del clima. Esta dualidad permite identificar la brecha existente entre la realidad vivida por los trabajadores y la que consideran deseable, facilitando la detección de áreas susceptibles de mejora desde la perspectiva del capital humano.

Si bien existen indicadores cuantitativos como el índice de ausentismo o la rotación de personal que podrían emplearse como pros del clima organizacional, estos no deben ser considerados como sustitutos de las percepciones subjetivas de los colaboradores.

Comprender cómo los empleados experimentan e interpretan su ambiente laboral es clave para realizar una evaluación certera del clima organizacional.

La evaluación mediante cuestionarios puede realizarse en función de dos objetivos fundamentales:

- Conocer la situación actual del clima organizacional, lo que da lugar a estudios comparativos entre distintas entidades.
- Analizar los efectos del clima dentro de una misma organización a lo largo del tiempo, en lo que se conoce como estudios longitudinales.

Lo que confiere validez y utilidad a un cuestionario de clima organizacional es su capacidad para representar adecuadamente las dimensiones fundamentales que configuran dicho constructo. Si bien no existe consenso sobre el número exacto de dimensiones que deben considerarse -las propuestas oscilan entre dos y once- existe acuerdo generalizado en torno a la relevancia de al menos cuatro dimensiones básicas:

- **Autonomía individual:** Se refiere al grado de responsabilidad, interdependencia funcional y flexibilidad que los trabajadores poseen en el ejercicio de sus funciones, así como a su capacidad de autogestión.
- **Grado de estructura del puesto:** Mide la claridad con la que se definen y comunican los objetivos y procedimientos laborales en los distintos niveles jerárquicos.
- **Sistema de recompensas:** Evalúa los mecanismos de compensación, tanto monetarios como no monetarios, y las oportunidades de desarrollo y promoción profesional.

- **Reconocimiento y apoyo:** Se refiere a la percepción de estímulo, valoración y respaldo que los empleados reciben por parte de sus superiores.

En función de estas dimensiones básicas, los diseñadores de instrumentos pueden incorporar otras variables que respondan a la naturaleza y contexto de la organización, así como al sector industrial en el que esta se desempeña. Como ejemplo de tales dimensiones adicionales, se puede consultar la tipología presentada por Luc Brunet en su informe *clima de trabajo en las organizaciones*, la cual será detallada a continuación:

### **1. Forehand y Gilmer:**

- Tamaño de la organización.
- Estructura organizacional.
- Complejidad sistemática de la organización.
- Estilo de liderazgo.
- Orientación define.

### **2. Friedlander y Margulies:**

- Empeño.
- Obstáculos o trabas.
- Intimidad.
- Espíritu de trabajo.
- Actitud.
- Acento puesto sobre la producción.
- Confianza.
- Consideración.

### 3. Gavin

- Estructura organizacional.
- Obstáculo.
- Recompensa.
- Espíritu de trabajo.

Las encuestas de clima organizacional constituyen herramientas fundamentales para el análisis del entorno interno de una organización. A través de los datos obtenidos, es posible generar información estratégica que facilite la toma de decisiones orientadas a optimizar la actitud del personal frente a la productividad y su vinculación con la empresa. Resulta altamente beneficioso para la alta dirección disponer de un diagnóstico certero sobre las percepciones, inquietudes y niveles de compromiso del capital humano, ya que ello permite corregir desviaciones, incrementar la eficiencia operativa y alinear las dinámicas internas con los objetivos estratégicos. Asimismo, este conocimiento posibilita evaluar la cultura organizacional vigente y la disposición del personal hacia el cambio, lo cual resulta crucial para afrontar los desafíos que implican los nuevos contextos de mercado. En consecuencia, se vuelve indispensable desarrollar instrumentos válidos y confiables que permitan evaluar estas dimensiones y conocer con profundidad el ambiente laboral que impera al interior de la organización.

- **Medición de capital humano**

1. *Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton, 1996)*

El modelo balanced scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), tiene como finalidad proporcionar una evaluación integral del desempeño organizacional a través de un

conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros. Este enfoque permite articular los resultados financieros, representativos del desempeño histórico, con los indicadores no financieros, que proyectan el desarrollo futuro, integrando ambas dimensiones bajo un marco estratégico coherente con la visión organizacional.

Dentro de este modelo, se distinguen dos categorías de indicadores: los indicadores driver o inductores, que condicionan el comportamiento de otros indicadores, y los indicadores output, que reflejan los resultados obtenidos.

El modelo contempla cuatro perspectivas fundamentales:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de los procesos internos del negocio.
4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Particularmente, esta última resulta de especial interés para la medición del capital humano. En dicha perspectiva, se valoran como inductores aquellos activos que permiten a la organización aprender, adaptarse y mejorar continuamente. Esta perspectiva, si bien históricamente menos desarrollada, aporta una estructura sólida para evaluar elementos intangibles tales como:

- **Capacidades y competencias del personal:** Incluye indicadores de satisfacción laboral, productividad individual, y necesidades de formación continua.
- **Sistemas de información:** Hace referencia a la disponibilidad y calidad de los sistemas que facilitan el acceso a la información estratégica, como bases de datos, software especializado, patentes y derechos de autor.

- **Cultura organizacional, clima laboral y motivación:** Se considera la iniciativa individual y colectiva, la capacidad de trabajo en equipo, y el grado de alineamiento con la visión y valores de la empresa.

## 2. *Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)*

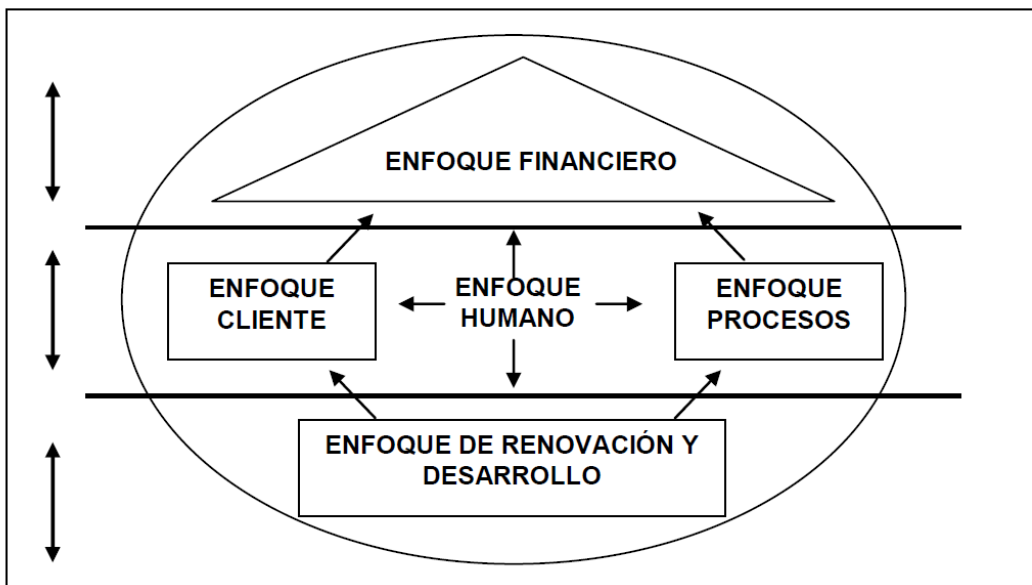
Sveiby fundamenta su propuesta en la diferencia entre el valor contable de una organización y su valor de mercado, atribuyendo esta brecha a la existencia de activos intangibles. Su modelo clasifica dichos activos en tres categorías:

- **Competencias del personal:** Incluye las habilidades necesarias para planificar, producir, procesar y presentar productos o servicios.
- **Estructura interna:** Corresponde al conocimiento estructurado de la organización, tales como patentes, procedimientos, modelos operativos, sistemas de información y cultura organizacional.
- **Estructura externa:** Se refiere a los vínculos con clientes, proveedores, marcas comerciales e imagen corporativa.

Sveiby sostiene que la medición de los activos intangibles posee una doble finalidad: externa, dirigida a los stakeholders (clientes, accionistas, proveedores), e interna, orientada al equipo directivo para mejorar la gestión organizacional. Asimismo, propone tres tipos de indicadores para cada categoría:

- **Indicadores de crecimiento e innovación,** que reflejan el potencial de desarrollo.
- **Indicadores de eficiencia,** que evalúan el rendimiento de los activos intangibles.
- **Indicadores de estabilidad,** que miden la permanencia y continuidad de dichos activos en el tiempo.

### 3. Navigator de Skandia (Edvinsson, 1996)



*Figura N° 6: Diagrama de Edvinsson y Malone (1967)*

El modelo Navigator desarrollado por Edvinsson en el contexto de Skandia propone que el valor de mercado de una empresa es la suma del capital financiero y del capital intelectual.

Este último se compone de:

- Capital humano.
- Capital estructural, a su vez desglosado en:
  - Clientes: Fidelización, lealtad y capacidad de colaboración.
  - Procesos: Modo en que se genera valor mediante las operaciones internas.
  - Capacidad de innovación: Desarrollo sostenible de productos y servicios para el largo plazo.

El modelo se articula en torno al “navigator”, que sintetiza el capital intelectual y su vínculo con las dimensiones financieras y temporales. La dimensión superior del triángulo

representa la visión financiera del pasado de la organización, complementada con indicadores que permiten evaluar la calidad, rapidez y eficiencia de los procesos.

En el centro del modelo se ubica el “enfoque humano”, lo que evidencia la centralidad del capital humano como eje articulador del desempeño organizacional. Los indicadores que conforman este modelo deben cumplir criterios de relevancia, precisión, comparabilidad y facilidad de medición.

#### ***4. Technology Broker (Brooking, 1996)***

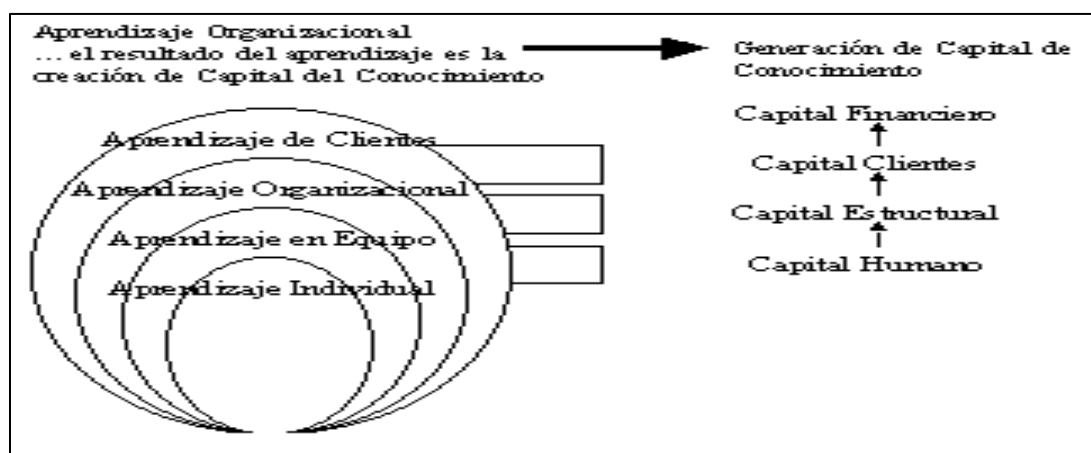
El enfoque propuesto por Annie Brooking (1996) se basa en la misma premisa que el modelo Skandia, al considerar que el valor de mercado de las empresas resulta de la combinación entre activos tangibles y capital intelectual. Brooking propone una metodología cualitativa para auditar los activos intangibles, agrupándolos en cuatro categorías: activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos de infraestructura y activos humanos.

En cuanto a los **activos humanos**, que constituyen el foco de interés para la medición del capital humano, se subraya la importancia de las personas como portadoras del conocimiento y agentes activos en la creación de valor. Los indicadores utilizados incluyen aspectos generales como el nivel educativo, la formación profesional, la experiencia específica en el puesto, y competencias clave tales como liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, capacidad de negociación, estilo de pensamiento, y factores motivacionales. El modelo contempla también los métodos, tecnologías y procesos que hacen posible el funcionamiento organizacional, integrando elementos como la cultura empresarial (considerada como activo o pasivo según su alineación con la estrategia), la filosofía de

negocios, los sistemas de información y las bases de datos corporativas, considerados todos ellos como parte de la infraestructura del conocimiento organizacional.

### 5. *Canadian Imperial Bank (Hubert Saint – Onge)*

Este modelo examina la interrelación entre el capital intelectual, su proceso de medición y su influencia en el aprendizaje organizacional. La propuesta de Saint-Onge (1996) destaca la importancia de comprender cómo los activos intangibles interactúan con los procesos de generación de conocimiento dentro de la empresa, favoreciendo la capacidad de adaptación y mejora continua.



*Figura N° 7: Diagrama de Saint-Onge (1996), en Euroforum*

### 6. *Modelo Intellect (Euroforum, 1998)*

El modelo intelect responde a un enfoque sistemático de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles que tradicionalmente no habían sido abordados de forma estructurada. Su finalidad es doble: proporcionar a los gestores información estratégica para la toma de decisiones y, al mismo tiempo, ofrecer transparencia a los grupos de interés externos respecto al valor potencial de la organización, su capacidad

de generar resultados sostenibles y su proyección de crecimiento a largo plazo. Este modelo presenta varias características distintivas, vincula el capital intelectual con la estrategia empresarial; posee una estructura abierta, flexible y personalizable; permite medir tanto los resultados como los procesos que los generan; y adopta una visión sistemática integrando diversas unidades de análisis.

La estructura del modelo se compone de tres niveles:

- Bloques: Agrupan los activos intangibles en capital humano, capital estructural y capital relacional.
- Elementos: Activos intangibles específicos definidos según la estrategia y los factores críticos de éxito de cada organización.
- Indicadores: Instrumentos de medición seleccionados de forma contextual para cada caso.

Asimismo, incorpora múltiples dimensiones analíticas:

- Presente/futuro: Permite evaluar el estado actual y proyectar el potencial futuro del capital intelectual.
- Interno/externo: Diferencia entre los intangibles generados desde el interior de la organización (por ejemplo, creatividad y sistemas de información) y los provenientes de su entorno (marcas y alianzas).
- Flujo/stock: Contempla tanto el volumen de capital intelectual en un momento dado como su dinámica de transformación.
- Explícito/tácito: Distingue entre el conocimiento transmisible y aquel más subjetivo y difícil de formalizar.

## **7. Modelo NOVA (club de gestión del conocimiento y la innovación de la comunidad valenciana)**

El modelo NOVA tiene por objetivo medir y gestionar el capital intelectual de una organización, considerando a los activos intangibles como generadores actuales o futuros de valor. Propone una desagregación en cuatro bloques:

- **Capital humano:** Conocimientos (explícitos o tácitos) alojados en las personas.
- **Capital organizativo:** Conocimiento sistematizado e internalizado por la organización.
- **Capital social:** Conocimientos derivados de relaciones con actores del entorno.
- **Capital de innovación y aprendizaje:** Conocimientos con potencial de ampliar o mejorar los otros bloques del capital intelectual.

Una característica distintiva de este modelo es su capacidad para calcular, no solo la variación del capital intelectual entre dos períodos, sino también el efecto que cada bloque tiene sobre los demás.

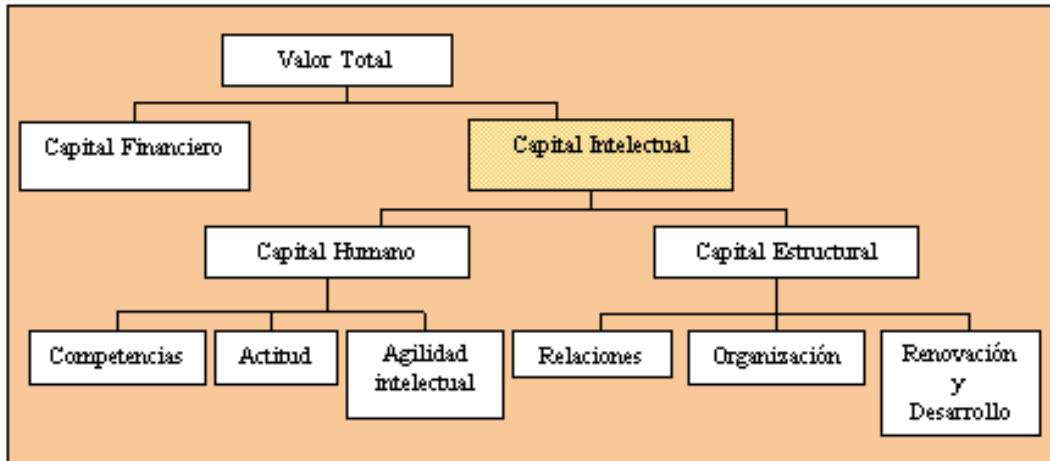
## **8. Capital intelectual (Drogonetti y Roos, 1998)**

Este modelo analiza la aplicación del capital intelectual al contexto de programas gubernamentales, como el Business Network Programme implementado en Australia. Drogonetti y Roos proponen un marco conceptual que permite unificar la gestión de los recursos intangibles bajo una teoría general coherente. Para estos autores, el valor empresarial se compone tanto de los activos tangibles (capital financiero) como de los intangibles (capital intelectual). Este último se subdivide en dos grandes categorías:

- Capital humano, relacionado con las competencias y capacidades individuales.

- Capital estructural, vinculado a la infraestructura organizativa y los procesos.

Cada categoría se divide en tres subcomponentes, representados en un esquema denominado “árbol de configuración de valor”.



*Figura N° 8: Diagrama de Ross (1997)*

Una de las contribuciones clave del modelo es el reconocimiento de que el conocimiento y la información presentan rendimientos crecientes, a diferencia de los recursos tradicionales. Sin embargo, los flujos de capital intelectual conllevan desafíos significativos de medición, por lo que se opta por representar la importancia relativa de los indicadores mediante valores adimensionales, como porcentajes.

### **9. Modelo de dirección estratégica por competencias: el capital intangible (Bueno, 1998)**

Este modelo propone que el valor del capital intangible o intelectual puede estimarse a partir de la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor contable de sus activos productivos. El capital intangible, por tanto, representa la valorización de los activos

generados por los flujos de conocimiento. Bueno y Morcillo (1997) sostienen que la “competencia esencial” se compone de tres tipos de competencias básicas distintivas:

- Tecnológicas: Saberes y experiencias acumuladas.
- Organizativas: Procesos de acción internos.
- Personales: Actitudes, habilidades y aptitudes del personal.

La dirección estratégica por competencias busca identificar esta “competencia esencial”, entendida como la combinación de aquellas capacidades que permiten construir y sostener una ventaja competitiva. La estructura del capital intangible se organiza en torno a tres pilares:

- Actitudes o valores: Lo que la organización aspira a ser.
- Conocimientos: Lo que sabe hacer.
- Capacidades: Lo que es capaz de hacer mejor que sus competidores.

- **Estudios de casos: fusiones bancarias en Chile**

La fusión entre instituciones financieras constituye uno de los mecanismos más expeditos para alcanzar el crecimiento organizacional, dado que permite aumentar el tamaño y mejorar la eficiencia operativa, lo cual favorece la internacionalización y la capacidad de competir en mercados globales. No obstante, diversos estudios señalan que más del 70% de los procesos de fusión no logran los resultados esperados, mientras que solo una minoría alcanza el éxito proyectado. En este contexto, se identifican como factores críticos para el éxito de una fusión la adecuada gestión del capital humano, la estructura organizacional y la disponibilidad de recursos estratégicos.

Desde el inicio del siglo XXI, el sistema bancario internacional ha mostrado una clara tendencia hacia la consolidación, caracterizándose por la disminución del número de entidades financieras, pero con un incremento significativo en su tamaño y complejidad. Esta transformación, sin embargo, ha implicado reducciones en las dotaciones de personal, afectando directamente las estructuras laborales de dichas instituciones.

En los últimos años, el sector bancario ha experimentado una intensa ola de fusiones y adquisiciones. Entre 1995 y 1999, se registraron más de 4.700 transacciones a nivel global. Estados Unidos concentró la mayoría de estas operaciones, con 3.585 transacciones, seguido por la Eurozona con 963 y Japón con 141, según datos de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. En América Latina, países como Brasil, Venezuela, Argentina y Chile han sido protagonistas de importantes procesos de reestructuración del sistema financiero.

En particular, el caso chileno evidencia una clara reducción en el número de instituciones bancarias: de 55 entidades en 1980, disminuyó a 40 en 1990 y posteriormente a 29 en el año 2000. El proceso de fusiones se inició en 1993 con la integración del Banco O'Higgins y la filial chilena del Banco Central Hispano (BCH). Posteriormente, en 1996, Banco Santander se fusionó con el Banco Osorno, posicionándose como líder del sistema financiero en términos de activos. En 1997, Banco de Santiago y Banco O'Higgins se unieron para conformar el Banco Santiago, consolidando así una de las mayores instituciones del país.

En 1999, Banco Santander Central Hispano (BSCH), resultado de la fusión en España entre Banco Santander y BCH, asumió el control del Banco Santiago, adquiriendo así el dominio sobre las dos principales entidades bancarias chilenas. A este proceso se sumó la integración de Banco Chile y A. Edwards en 2001, los cuales llegaron a representar cerca del 20% del total de colocaciones en el sistema bancario nacional. Finalmente, en 2002, la fusión

entre Banco Santiago y Banco Santander culminó con una participación cercana al 27,7% en colocaciones, consolidando una significativa concentración bancaria. Esta última operación evidencia el grado de centralización alcanzado, con aproximadamente la mitad de las colocaciones del sistema en manos de solo dos conglomerados financieros.

### **3. Caso aplicado: Banco Security con Banco BICE**

- **Proceso de fusión**

Uno de los principales factores que impulsaron la fusión entre Banco Security y Banco BICE fue la creación de valor para los accionistas. Esta decisión se sustentó en la premisa de que, la maximización del valor no debía alcanzarse de manera independiente, sino mediante la generación de sinergias operativas y comerciales, junto con el aprovechamiento de economías de escala. Aunque ambos bancos ya se encontraban entre lo más eficientes y rentables de mercado chileno, la expectativa de valor agregado continuó siendo una motivación clave. La existencia de un único controlador para ambas entidades ofrecía una oportunidad para articular estrategias conjuntas y potenciar la oferta de valor comercial.

Cabe destacar que la decisión de unificar ambas entidades no fue improvisada. Desde años previos, se venían desarrollando gestiones en dos líneas paralelas: por un lado, se cultivaron relaciones estratégicas con las autoridades regulatorias, y por otro, se promovieron iniciativas internas de coordinación entre ambas instituciones.

El 17 de abril de 2024, Grupo BICE propuso formalmente a los directores de ambos bancos el inicio del proceso de análisis para la fusión, solicitud que fue posteriormente aprobada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). La

aprobación del ente regulador respaldó las acciones desarrolladas y permitió avanzar en la estructuración del proceso. La relación de canje fue establecida en un 40% para los accionistas de Banco Security y un 60% para los de Banco BICE, en base a valoraciones realizadas por entidades de banca de inversión internacionales.

Desde una perspectiva regulatoria, el cumplimiento de los estándares exigidos por la SBIF y los índices de Basilea fue considerado una condición para la viabilidad de la operación. Dado el volumen de mercado controlado, las prácticas de transparencia y cumplimiento normativo fueron elevadas a nivel estratégico, complementadas con una política institucional de puertas abiertas hacia el regulador. Además, se reconoció la relevancia del compromiso ético como uno de los fundamentos culturales esenciales para el éxito y la sostenibilidad del nuevo banco.

El proceso de integración fue cuidadosamente planificado y estructurado en distintas fases. La etapa previa incluyó múltiples acciones preparatorias hasta alcanzar el denominado “legal day one”, el 1 de noviembre de 2025, fecha en la cual se oficializará la fusión. Posteriormente, se dará inicio al proceso de integración tecnológica y operativa, orientado a alinear sistemas de soporte, metodologías de trabajo, productos y servicios para todos los segmentos. Esta etapa se proyecta para mediados de 2027, fecha establecida como “día integración” o lanzamiento oficial del nuevo banco ante el mercado.

En cuanto a la misión institucional, esta no experimentó modificaciones sustantivas, ya que ambas entidades compartían una filosofía organizacional y un estilo de gestión convergente, alineado con la visión del grupo controlador. Las diferencias operativas eran menores, pero se acordó que el proceso de integración efectúe una transición paulatina hacia el modelo del Banco BICE. Uno de los activos estratégicos más destacados del nuevo banco

será su red de distribución, la cual, junto con una gestión eficiente, altos niveles de rentabilidad (ROE) y eficiencia, consolidará su liderazgo en la industria.

No obstante, se identificaron potenciales amenazas, como el riesgo de pérdida de clientes producto de problemas operativos derivados de la integración. Esta situación podría ser aprovechada por los competidores a través de campañas de captación. No obstante, esta amenaza fue abordada como una oportunidad estratégica, adoptando como principio rector un proceso de integración con impacto mínimo sobre el cliente final, procurando que la transición fuese imperceptible desde su perspectiva.

- **Señales de la unión**

1. ***Cultura organizacional***

En términos generales, la cultura organizacional del Banco Security se caracterizaba por un sistema altamente estructurado, funcional y enfocado principalmente en la familia, mientras que Banco BICE destacaba por un liderazgo fuerte y carismático, más cercano a las personas dentro de la organización. El proceso de fusión entre ambas instituciones generó una convergencia entre estas dos culturas, resultando en una estructura que no solo ha potenciado la eficiencia organizacional, sino que también ha mantenido un enfoque humanizado en la gestión de las personas, fomentando así un alto nivel de identificación y compromiso con los procesos en desarrollo.

Este fenómeno ha sido gestionado de manera estratégica por el departamento de desarrollo organizacional de Banco BICE, el cual ha diseñado un sistema de comunicación interna eficaz, inspirado en el modelo del Banco Security. Esta metodología ha logrado transmitir su esencia al Banco BICE, cuyo sistema previo de comunicación era más informal

y desestructurado. De este modo, la sinergia comunicacional ha resultado ser uno de los elementos más positivos del proceso de integración cultural.

## ***2. Enfrentando el choque de culturas***

Tal como ocurre en todo proceso de integración organizacional, el choque cultural ha sido un fenómeno inevitable. Al solicitar a los colaboradores modificar sus formas de trabajo, emergen cuestionamientos naturales como: ¿por qué cambiar?, ¿cuál es la mejor forma de hacer las cosas?, ¿por qué aprender nuevas metodologías si las actuales funcionan adecuadamente? Estas interrogantes generan procesos internos de resistencia, que transitan por etapas de duelo organizacional, incluyendo el abandono de prácticas anteriores, la aceptación de nuevas dinámicas, y la incorporación selectiva de aquellas acciones que se consideran complementarias.

En este contexto, se optó por un enfoque integrador y no confrontacional, cuyo objetivo principal ha sido identificar las fortalezas culturales de cada institución y articularlas sinérgicamente. Según los premios otorgados por Great Place to Work, Grupo Security se encuentra evaluada con las mejores prácticas de recursos humanos, posicionándola en primer lugar de su respectiva categoría. Este reconocimiento permitió tomar lo mejor de ambas culturas organizativas, dado que sus prácticas eran complementarias, lo que ha facilitado un proceso de fusión progresivo y armonioso.

Si bien el proceso de integración aún no ha culminado -iniciado formalmente en abril de 2023 y con una proyección de finalización operativa para mediados de 2027- se reconoce que, al tratarse de personas, la integración cultural es un proceso continuo, no delimitado por

fechas fijas. Existen patrones culturales profundamente enraizados en las prácticas cotidianas, lo cual implica que el alineamiento total requerirá tiempo y persistencia.

En determinadas áreas, como la política de riesgos, que es establecida desde Banco BICE. En cambio, en áreas comerciales y tecnológicas, sí se ha implementado un proceso de convergencia. Por ejemplo, la plataforma tecnológica seleccionada como base para el nuevo banco provino del Banco BICE, debido a sus ventajas técnicas, aunque sobre ella se han incorporado los productos de Banco Security, evidenciando así una integración técnica y funcional efectiva.

En términos de gestión de personas, el proceso fue abordado con transparencia y responsabilidad. Se comunicó tempranamente la necesidad de reducir dotación y se menciona la opción de implementar un plan de retiro voluntario que involucrará a aproximadamente 500 colaboradores. Algunos de ellos ya habían vivido procesos de fusión anteriores -como el ocurrido entre Banco Chile y Banco Edwards- y optaron por no repetir la experiencia. La convivencia operativa y física del personal se concretará en etapas posteriores, cuando el banco opere oficialmente como una sola entidad.

### ***3. Clima organizacional***

El grado de resistencia al cambio observado entre los colaboradores durante el proceso de fusión entre Banco Security y Banco BICE fue significativamente menor y más manejable que en experiencias previas de integración vividas por otras instituciones. A modo ilustrativo, se puede citar la complejidad que presentó la fusión entre Banco Santiago y Banco O'Higgins, así como la absorción del Banco Osorno por parte del Banco Santander, procesos caracterizados por mayores tensiones organizacionales.

En este contexto, el manejo adecuado de la resistencia al cambio se configuró como un factor crítico de éxito, razón por la cual el área de desarrollo organizacional asumió un rol protagónico en la gestión del cambio. Se diseñó un sistema de comunicación interna altamente estructurado, caracterizado por la abundancia, velocidad y anticipación en la entrega de información, con el propósito de reducir los niveles de incertidumbre organizacional. En este proceso, la participación de los supervisores, gerentes y del equipo directivo fue clave para fortalecer la credibilidad y coherencia del proceso.

#### ***4. Evaluación del clima organizacional***

El clima organizacional fue evaluado mediante un modelo perceptual aplicado en ambas instituciones, obteniéndose una coincidencia cercana al 80% en los ítems medidos. Este alto grado de similitud permitió realizar una evaluación conjunta, tomando como punto de partida una línea base común desde la cual se diseñarán planes de acción orientados a mejorar las condiciones internas.

En términos generales, el clima organizacional durante el proceso de fusión se ha caracterizado por una atmósfera tensa y desafiante, derivado de los cambios estructurales que, inevitablemente, generan inseguridad y estrés entre los colaboradores. La incertidumbre respecto a la estabilidad laboral ha sido una preocupación constante, lo que refuerza la necesidad de mantener una comunicación transparente, mecanismos de apoyo psicológico y liderazgo visible para mitigar sus efectos.

- **Capital humano**

Durante el proceso de integración entre las entidades del Grupo Security y Grupo BICE, el rol de los supervisores adquiere un carácter estratégico para garantizar la estabilidad emocional, la cohesión y la motivación de los equipos de trabajo. En contextos de cambio organizacional, como el que implica una fusión bancaria, los supervisores se convierten en actores clave para la articulación entre la estrategia institucional y su implementación operativa en los distintos niveles jerárquicos.

### ***1. Comunicación***

Una comunicación efectiva y bidireccional es un pilar esencial en la gestión de personas durante una fusión. El supervisor tiene la responsabilidad de mantener informados a sus equipos de manera permanente, con el fin de evitar la proliferación de rumores o interpretaciones erróneas que puedan generar incertidumbre o desconfianza. Escuchar activamente las inquietudes de los colaboradores permite fortalecer la confianza, propiciar un clima laboral más estable y facilitar la aceptación de los cambios organizacionales.

El uso de plataformas institucionales, como la intranet corporativa, debe ser promovido como un canal formal de comunicación, asegurando el acceso oportuno y transparente a la información. Asimismo, la claridad y consistencia en la transmisión de los mensajes -tanto en instancias formales como informales- es fundamental para lograr una comunicación fluida, fortalecer el alineamiento organizacional y aumentar la eficiencia en el desempeño de las funciones asignadas.

## ***2. Trabajo***

La actitud del supervisor frente al trabajo actúa como un referente para el equipo. Su compromiso, motivación y disposición para liderar con el ejemplo inciden directamente en el clima del grupo y en su nivel de productividad. En la asignación de responsabilidades, el supervisor debe procurar una distribución equitativa de las tareas, contemplando tanto los objetivos de corto como de largo plazo. Esta práctica contribuye al desarrollo de una cultura de equidad, refuerza la motivación intrínseca de los colaboradores y promueve un desempeño eficiente.

## ***3. Relación con los clientes***

En el marco del proceso de fusión, uno de los principales desafíos consiste en asegurar que la experiencia del cliente no se vea afectada. En este contexto, los supervisores y sus equipos deben mantener una actitud proactiva y empática hacia las necesidades de los clientes, anticipándose a sus requerimientos y canalizando adecuadamente sus inquietudes. La atención al cliente debe mantenerse inalterable durante la transición, de modo que la fusión transcurra de manera imperceptible desde la perspectiva del usuario final, minimizando así cualquier impacto negativo sobre la percepción del servicio.

En suma, el supervisor cumple un rol fundamental en la fase de integración organizacional, actuando como agente de contención, facilitador de la comunicación, líder motivacional y garante de la calidad del servicio. Además, debe estar capacitado para reconocer y gestionar los diversos estados emocionales que pueden emerger en sus colaboradores como respuesta al cambio -como la ansiedad, la resistencia o la desmotivación- comprendiendo su origen y su posible repercusión en el rendimiento individual y colectivo.

Este enfoque integral permite afrontar de forma más efectiva los desafíos propios del proceso de fusión y construir una cultura organizacional cohesionada y resiliente.

- **Recomendaciones a Banco Security**

Al iniciar una negociación vinculada a un proceso de fusión o adquisición, resulta fundamental reconocer que se trata de una instancia compleja y exigente, tanto en lo emocional como en lo operativo, afectando tanto a los líderes organizacionales como al conjunto del personal. En este contexto, se recomienda establecer canales de comunicación eficientes que faciliten el flujo de información en sentido vertical y horizontal, con el objetivo de mitigar la resistencia al cambio y reducir los eventos percibidos como traumáticos frente a las nuevas estructuras organizacionales que se implementarán. Una comunicación clara, oportuna y continua con el capital humano permite disminuir los niveles de incertidumbre, favorecer la comprensión del proceso e incrementar el compromiso hacia los nuevos objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, es pertinente incorporar mecanismos simbólicos y rituales compartidos que favorezcan el sentido de pertenencia en torno a la nueva identidad corporativa, minimizando así la rivalidad entre los grupos de origen y reforzando la idea de unidad bajo la consigna de un equipo común. En este sentido, la conformación de equipos de trabajo mixtos integrados por miembros de ambas organizaciones, la habilitación de canales exclusivos y confidenciales para la transmisión de información, y la formación específica de supervisores -quienes actúan como agentes clave de confianza y orientación- constituyen prácticas efectivas. Además, la implementación de programas de integración tanto laborales como

extralaborales (por ejemplo, actividades recreativas o convivencias) se presenta como una estrategia complementaria que refuerza la cohesión social y facilita la transición hacia una cultura organizacional integrada.

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Las fusiones y adquisiciones constituyen procesos organizacionales de alta complejidad, cuyos efectos repercuten de manera significativa en los elementos más sensibles, cuyos efectos repercuten de manera significativa en los elementos más sensibles de las instituciones financieras: las personas y los servicios. Tradicionalmente, estos procesos se han abordado desde una óptica financiera, en busca de crecimiento, eficiencia y fortalecimiento competitivo, apalancados por beneficios como las economías de escala, de alcance o la incorporación de nuevas tecnologías. Sin embargo, durante su implementación emergen costos no anticipados, particularmente aquellos relacionados con desvinculaciones de personal, deterioro del clima laboral e inversión en procesos de integración, comunicación interna y capacitación del capital humano.

En este contexto, se evidencia que la gestión estratégica de las personas constituye un pilar esencial para el éxito de estos procesos. Para ello, se requiere un liderazgo decidido por parte de la alta dirección, así como un rol activo de la unidad de recursos humanos, como agente facilitador de la transición cultura, el alineamiento estructural y la contención emocional del personal afectado. Una adecuada planificación en esta dimensión permite asegurar estándares óptimos de calidad en los servicios y productos, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos económicos propuestos.

El clima organizacional es otra variable que se ve profundamente impactada durante los procesos de fusión. Los empleados suelen enfrentar altos niveles de incertidumbre laboral producto de la escasa claridad en las comunicaciones internas y la proliferación de rumores. Este ambiente incierto disminuye la cohesión de los equipos de trabajo, debilita el sentido de pertenencia y desalienta la orientación hacia las metas organizacionales.

Asimismo, el temor a la desvinculación y la pérdida de estabilidad profesional constituyen factores desmotivacionales importantes, generando actitudes reactivas frente al cambio. EN este sentido, la resistencia organizacional se manifiesta en la preferencia por decisiones de corto plazo que aseguren el mínimo impacto en el funcionamiento cotidiano, relegando la innovación o adaptación proactiva. No obstante, la pertenencia a una nueva entidad bancaria de mayor envergadura también puede despertar nuevas expectativas y compromisos, siempre que estos sean correctamente gestionados.

Por otro lado, el capital humano representa el recurso más estratégico en el contexto de una fusión, siendo a la vez una de las variables más afectadas. La duplicidad de cargos y estructuras genera, de manera inevitable, procesos de desvinculación laboral y racionalización de operaciones. Esta situación conlleva importantes desembolsos en indemnizaciones y pérdidas de talento clave, si no se planifica de manera efectiva un plan de retención. Por lo tanto, los programas destinados a atraer, desarrollar y fidelizar al personal deben ser concebidos como determinantes del éxito competitivo en el nuevo escenario organizacional.

Los sistemas de medición utilizados para evaluar las dimensiones de cultura, clima y capital humano suelen estar interrelacionados, ya que en su mayoría se basan en la percepción del personal mediante instrumentos estandarizados. Esta interdependencia permite construir una línea base diagnóstica que oriente la planificación de la gestión de personas en el nuevo escenario post-fusión. En cuanto al impacto en los servicios y productos ofrecidos, se ha observado que las modificaciones en procesos y sistemas internos requieren una adecuada integración tecnológica que garantice la continuidad operacional.

## Bibliografía

- Becker, G. (1983). *El capital humano*. Obtenido de Internet archive: <https://archive.org/details/capitalhumanouna0000beck>
- Belmar, M., Caceres, P., & Salas, 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*. Santiago: Repositorio Universidad de Chile.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2003). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw Hill.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). *The psychological impact of merger and acquisition on the individual. Human Relations*. Obtenido de [https://www.academia.edu/63318631/Capturing\\_Psychological\\_Well\\_being\\_The\\_Human\\_Side\\_of\\_Mergers\\_and\\_Acquisitions#:~:text=This%20study%20investigate%20the%20impact%20of%20Mergers%20and,among%20workers%20who%20work%20post%20Mergers%20and%20Acquisitions](https://www.academia.edu/63318631/Capturing_Psychological_Well_being_The_Human_Side_of_Mergers_and_Acquisitions#:~:text=This%20study%20investigate%20the%20impact%20of%20Mergers%20and,among%20workers%20who%20work%20post%20Mergers%20and%20Acquisitions).
- Financieras, S. d. (2010). *Fusiones Bancarias en Chile: Regulación y Experiencia Reciente*. Obtenido de SBIF: [https://sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS\\_9333.pdf](https://sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/DISCURSOS_9333.pdf)
- Gaughan, P. (2018). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*. Obtenido de researchgate: [https://www.r-5.org/files/books/ethology/enterprise/Patrick\\_Gaughan-Mergers\\_and\\_Acquisitions-EN.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.r-5.org/files/books/ethology/enterprise/Patrick_Gaughan-Mergers_and_Acquisitions-EN.pdf?utm_source=chatgpt.com)
- hacienda, M. d. (17 de Agosto de 2023). *Ley sobre sociedades anónimas*. Obtenido de BCN: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29473>
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Obtenido de Archive.org: <https://archive.org/details/humanorganizatio00like/page/n1/mode/1up>
- Pérez-Íñigo, J. (2011). ¿Por qué se realizan las fusiones y adquisiciones de empresas? En J. M. Pérez-Íñigo, *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas* (pág. 465). Madrid: Editorial del Economista.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2000). *Fusiones y adquisiciones (Cáp. N°29)*. Obtenido de Finanzas corporativas: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25637w/Finanzas%20Corporativas.pdf>
- Security, G. (28 de Abril de 2024). *Memoria anual 2023 de Grupo Security*. Obtenido de Security: <https://www.security.cl/noticias/memoria-anual-2023-de-grupo-security-destaca-cifras->

historicas#:~:text=El%20informe%2C%20que%20recopila%20las%20actividades%2C%20compromisos%20y,reconocimientos%2C%20certificaciones%20y%20la%20confianza%20de%20los%20stakeh

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Obtenido de Harvard Business Review Press.