

El liderazgo y la cultura organizacional en la Fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A.



ALUMNO: Federico Agustin Soliz Torrico.

Legajo: 10371.

Carrera: Licenciatura en Administración.

Universidad de Flores.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	6
MARCO CONCEPTUAL.....	8
ANTECEDENTES/ESTADO DEL ARTE.....	12
CAPÍTULO 1: ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
CAPÍTULO 2: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL.....	20
CAPÍTULO 3: FUSION POR ABSORCION.....	30
CONCLUSIÓN.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	40

INTRODUCCIÓN

Es apropiado mencionar que las fusiones y adquisiciones, conocidas también por su acrónimo en inglés “M&A” (siglas de *Mergers and Acquisitions*) hacen referencia a un aspecto de la estrategia corporativa que se ocupa de la combinación y adquisición de otras compañías así como otros activos. La decisión de realizar una fusión o una adquisición, es una decisión de tipo económico, específicamente consiste en una decisión de inversión, entendiéndose como tal, la asignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio (Mascareñas, 2000).

Es relevante expresar que desde hace una década, este tipo de operaciones se encuentran provocadas por la identificación de una amenaza o de una oportunidad en el mercado empresarial el avance de las fusiones y adquisiciones de empresas configuran un nuevo fenómeno de creciente importancia en el escenario global de la República Argentina. En este contexto, las fusiones y adquisiciones se perfilan como una nueva forma de hacer frente a la competencia entre empresas.

Las presiones a la compraventa o fusión de empresas provienen de distintos factores. Por un lado, la bonanza de la economía y la evolución positiva de las bolsas (cuando la Bolsa sube, las empresas valen más y por tanto pueden incrementar su capacidad de endeudamiento para adquirir otras empresas), junto con los bajos tipos de interés (que facilitan a las empresas asumir un mayor nivel de endeudamiento para afrontar la compraventa de empresas, incrementando su capacidad de pago) han propiciado que la liquidez de las empresas sea muy elevada. Por otro lado, la globalización ha reforzado la competencia a la que se enfrentan las empresas, que han de competir con otras en costos, tamaño y capacidad tecnológica.

A comienzos de la última década el contexto macroeconómico internacional a nivel financiero, se mostraba con un gran grado de incertidumbre respecto a su evolución futura como consecuencia de las contracciones en los niveles de crecimiento, la volatilidad de activos financieros y del mercado cambiario y las mayores tasas de desempleo, entre otras cosas. A nivel local, la economía en los últimos años reflejaba en promedio un crecimiento

sostenido y los principales indicadores económicos y financieros presentaban una situación distinta a lo mencionado precedentemente (Macro, 2010). No obstante ciertas variables que afectaban los costos del negocio de las empresas financieras habían sufrido variaciones anuales de cierta importancia, a su vez se producía un comportamiento volátil del precio de los activos financieros, así como un incremento del precio del dinero (Comisión Nacional de Valores, 2013), y de las regulaciones cambiarias. Por todo lo mencionado, las direcciones de las entidades monitorean permanentemente la evolución de las situaciones en los mercados internacionales y a nivel local, para determinar las posibles acciones a adoptar e identificar eventuales impactos sobre su situación patrimonial y financiera, que pudieran corresponder reflejar en los estados contables de períodos futuros.

En este marco, el Banco Macro S.A. en 2010, luego de haberse dado de baja la operación dos veces, adquiere la totalidad de las acciones del Banco Privado de Inversiones S.A. (BPI, en adelante), produciéndose una “fusión por absorción” (Comisión Nacional de Valores; 2013). La fusión de empresas constituye una de las alternativas estratégicas disponibles para los responsables de tomar decisiones en los niveles más altos de la dirección, animados por diversos motivos como: expansión de la capacidad de producción, mejora de la capacidad competitiva, ventajas impositivas, entre otros.

Banco Macro S.A. comienza a funcionar como banco a partir del año 1988, a lo largo de su historia ya ha operado varios procesos de adquisición y fusión de otras entidades financieras y/o bancarias. En 2001, 2004 y 2006, Banco Macro S.A. adquirió el control de Banco Bansud S.A., Nuevo Banco Suquía S.A. y Nuevo Banco Bisel S.A., respectivamente. Dichas entidades fueron fusionadas con Banco Macro S.A. en diciembre de 2003, octubre de 2007 y agosto de 2009, respectivamente (Comisión Nacional de Valores, 2013). Durante el 2006, adquiere el control del Banco del Tucumán S.A.

La incorporación del BPI a la estructura organizativa del Banco Macro S.A. se da en el año 2012/2013, siendo que el mismo había dejado de comercializar sus servicios durante el 2012. Según se informó, el objetivo de la fusión por parte del Banco Macro S.A. ha sido lograr mayor penetración comercial en clientes de Capital Federal y Gran Buenos Aires dado que el 90% de las sucursales del Macro están ubicadas en el interior del país (Macro, 2010).

Desde el Banco Macro S.A. se comunica que la fusión se motiva a partir de la vinculación ya existente a partir del control societario que el mismo ejerce sobre BPI, en cuanto a lo administrativo y gestión. La finalidad se sustenta en unificar los patrimonios de ambas sociedades y su conducción, con el consiguiente beneficio derivado de la economía de gastos de administración. La conveniencia de unificar las organizaciones operativas se apoya en las siguientes conclusiones, volcadas en un informe de la Comisión Nacional de Valores (2013):

- La similitud de la actividad les permite complementarse e integrarse.
- La integración generará mayor eficiencia en el cumplimiento de sus actividades.
- Mejora en la asignación de los recursos actualmente existentes.
- La fusión evitará la duplicación de estructuras centralizadas de administración, con la consiguiente reducción de costos fijos.
- Registro y control de una contabilidad única y centralizada.
- Menores costos de auditoría.
- Disminución y simplificación del proceso de liquidación impositiva.

Pueden notarse las principales razones que abonan el proceso de fusión, a partir de sus consideraciones de costos administrativos y mejoras en la asignación de recursos existentes en las dos entidades.

Como en todo proceso de fusión por adquisición, la empresa adquirida sufre un proceso de disolución de su estructura organizacional siendo absorbida por la entidad adquiriente. En este proceso no solo se produce un traspaso de activos y pasivos financieros, de carteras de clientes, deudas contraídas, se produce también un traspaso de recursos humanos, capacidades técnicas y profesionales que aportan capital fundamental a la entidad. Este aspecto no es tomado en cuenta en los informes que se han presentado y desarrollado en el marco del proceso de adquisición, y de fusión de las entidades mencionadas.

Es preciso destacar que, como lo expresa el Banco Macro S.A. en el informe de fusión, su enfoque de crecimiento se fundamenta en la calidad de la atención tanto de la banca de individuos como de la banca de empresas. Con este propósito, el banco ha pretendido consolidar históricamente su manera de obrar y pensar, destinada a lograr un modelo de gestión, cuyos valores esenciales estén basados en la calidad de gestión,

responsabilidad y compromiso individual, con el banco, su gente y sus clientes (Comisión Nacional de Valores, 2013). Esto hace imprescindible un análisis en torno a la afectación que las variables organizacionales tienen en el marco del proceso de fusión, sobre todo en las áreas más afectadas, siendo que el comportamiento y rendimiento de los recursos humanos se encuentran seriamente afectados por las transformaciones que se generan dentro del entorno organizacional, fundamentalmente en su cultura y liderazgo. Se comprende entonces, que el alcance de los objetivos propuestos y el éxito de la fusión, en cuanto a lograr mayor impacto comercial en C.A.B.A. y gran Buenos Aires, dependen en gran medida de que las transformaciones en la cultura organizativa no afecten negativamente el trabajo de los recursos humanos que quedan inmersos en el proceso de fusión, para ello se requiere de un liderazgo bien ejercido. Por ello, en este trabajo se analizará de qué manera el liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de Fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A., afectaron el desempeño laboral de los empleados.

Problema de investigación

A partir de las consideraciones realizadas la Introducción, se presenta la pregunta de investigación.

¿De qué manera el liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A., afectaron el desempeño laboral de los empleados presentándose como un obstáculo para lograr las metas y objetivos estratégicos del proceso de fusión?

OBJETIVOS

GENERAL

Analizar cómo el liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A., pueden afectar el desempeño laboral de los empleados presentándose como un obstáculo para lograr las metas y objetivos estratégicos del proceso de fusión.

ESPECIFICOS

- Identificar el impacto del proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones S.A. por parte del Banco Macro S.A., en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso a partir del año 2010.
- Describir el *estilo de cultura organizacional* existente en el Banco Privado de Inversiones S.A. bajo el que trabajaban los empleados antes de su incorporación al Banco Macro S.A.
- Analizar los distintos tipos de liderazgo, con el propósito de determinar el tipo de liderazgo adecuado para ser implementado en el Banco Macro S.A.
- Analizar los principales cambios percibidos por los *puestos jerárquicos* de las áreas afectadas por el proceso de fusión, en torno a la *cultura organizacional*.

JUSTIFICACION

El aumento sin precedentes en el número de fusiones y adquisiciones de empresas, unido a las importantes repercusiones económicas de estas operaciones, genera un gran interés dado que su estudio es relevante tanto para las autoridades de control, como para los directivos, inversores de las empresas implicadas en la operación, como para otros actores interesados en operaciones semejantes.

Siendo la fusión y adquisición de entidades financieras una estrategia de crecimiento y desarrollo de rentabilidad, ampliamente considerada y desarrollada a nivel directivo, la producción de conocimiento en torno a estos procesos es de interés académico, debido no solo a la complejidad administrativa que conlleva una operación de adquisición y fusión sino también en todo el proceso posterior de gestión de una nueva entidad, es por ello que en las universidades se configura esta temática como parte de los programas de estudios.

MARCO CONCEPTUAL

La Ley de Sociedades Comerciales N° 19.550, en su artículo 82, establece que *“habrá fusión cuando dos o más sociedades se disuelvan sin liquidarse para constituir una nueva, o cuando una ya existente se incorpore a otra u otras”*. (B.O¹. 30/03/1984).

Partiendo de esta definición, se entiende que son dos de las formas en que puede darse la fusión: la propiamente dicha o por constitución y la fusión. En la primera de ellas, dos o más sociedades se disuelven para formar con la unión de sus patrimonios una nueva sociedad. Las sociedades A, B y C se amalgaman desde su nacimiento a una nueva sociedad D, de la que participan como socios quienes lo eran en las sociedades anteriores, manteniendo la relación patrimonial que tenían en la que hasta ahora eran socios, en la nueva sociedad.

En la segunda modalidad de fusión, una sociedad existente succiona a una o más sociedades que, con motivo de ello dejan de existir y transfieren su patrimonio a la sobreviviente. Las sociedades A, B y C son incorporadas por la sociedad D, ya existente, la que normalmente aumenta su capital para dar cabida a los patrimonios de las que desaparecen. Los socios de estas pasan a ser consocios de la sociedad D, respetando como en el caso anterior, la relación de participación de acuerdo al valor patrimonial que tienen los socios en las sociedades disueltas y por lo tanto lo que les corresponde en la continuadora (Mascareñas, 2000).

Por otra parte, siguiendo un criterio generalizado a nivel internacional, se caracteriza a la fusión a través de la figura relativa a la disolución sin liquidación. A diferencia de lo que habitualmente ocurre luego de la disolución, no existe en este caso

¹ Boletín Oficial.

liquidación del patrimonio societario. La disolución, es una mera consecuencia de la decisión de fusionar las sociedades (Sánchez Brot, 2002).

Normalmente, cuando se resuelve disolver una sociedad es porque se tiene en mente dejar de producir, se busca liquidar los bienes, es decir, alterar sustancialmente la organización productiva. Es el paso por medio del cual los titulares de la empresa adoptan la alternativa de dejar de ser empresarios, de “terminar” con la empresa. Porque están cansados, porque no les gusta más la actividad desplazada, porque es poco rentable o por el motivo que fuera. En cambio, en la disolución por fusión no ocurre esto, ya que la actividad productiva continuara como hasta entonces, reestructurada, agrandada o reducida, pero en todo caso con el objetivo de seguir adelante con la actividad, procurando mejorar la rentabilidad(Santandrew, 2000).

En la traslación de los bienes dentro de la fusión se produce una sucesión patrimonial en forma universal, afectando al total del patrimonio de las fusionantes, con la particularidad que la contraprestación a entregar por la fusionaria (acciones, cuotas, etc.) no queda en cabeza de la sociedad transferente, sino a favor de los socios de ella. (Kart, 2000).

Ahora bien, toda la administración de los procesos de fusiones y adquisiciones se da en el marco de una organización. Por ello es interesante definir, no solo que se entiende por estos procesos sino también por organización.

Todas las organizaciones se encuentran afectadas tanto por factores internos y externos que influyen directamente sobre su funcionamiento. El concepto “organización” es un término con múltiples acepciones, algunas la identifican con la totalidad de las relaciones que se entablan como un sistema, otros con estructuras de funciones o puestos formalizados. Aquí las organizaciones son consideradas como una clase de cooperación humana, con un sentido consciente, deliberado y orientado a la consecución de un fin (Falcones Suarez, 2014). La consecución de metas, en general, implica la planificación y coordinación de todos los miembros, por cuanto el trabajo en equipo constituye el elemento esencial para lograrlas, pues difícilmente se las alcanzaría sin la contribución o aporte de ellos; por lo que resulta de especial relevancia o imperioso alinearlos a los objetivos organizacionales. Esto pone de relieve también el carácter dinámico de las organizaciones, y del carácter formal de las mismas. Existen múltiples definiciones que conceptualizan las

organizaciones como estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos es decir, la cultura.

La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Robbins, 2004).

El presente trabajo hace hincapié en este aspecto central del funcionamiento de las organizaciones, por ello se considera relevante la definición y los desarrollos que Schein (1992) hace sobre cultura organizacional. El mismo sostiene que el concepto refiere a *“un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”* (Schein, 1992, p. 12). El autor propone tres niveles para el análisis de la organización: los artefactos, valores aceptados y supuestos básicos.

- Los artefactos, como lo visible en una organización en cuanto a estructura y procesos, dentro de este nivel se considera también el ambiente físico. Este nivel o atributo se observa con facilidad pero es complicado describirlo.
- Los valores aceptados y declarados involucran el tipo de objetivos, las estrategias y la filosofía además de las reglas y normas que rige en la organización. Los valores tienen incidencia ética e inciden en la conducta en los miembros de una organización.
- Los supuestos básicos son como la legislación de la organización, no están sujetas a cambio o cuestionamientos se consideran como el mecanismo de defensa psicológica y cognitiva de las cuales se agarra la organización para seguir funcionando. Es preciso destacar que dentro de este nivel están las creencias, percepciones, pensamientos.

En cuanto a las transformaciones de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias. En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales. Es decir, que se trata de observar y analizar esta manifestación de lo simbólico a través de los comportamientos. Por lo tanto se debe detener la mirada en los lugares de encuentro e interacción, como así también en las prácticas cotidianas, para detectar regularidades en el accionar de los sujetos.

El tipo de cultura organizacional del que se trate tendrá entonces gran impacto en el desempeño. Robbins (2004) clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan y comparten firmemente. Mientras más miembros acepten esos valores y se adhieran a los mismos con mayor fuerza, más fuerte será la cultura. Mientras más fuerte sea una cultura, mayor será el grado de influencia que la misma ejercerá sobre sus miembros.

Las culturas fuertes muestran un gran consenso de los miembros respecto a los objetivos de la organización. Esto resulta en mayor compromiso, fidelidad y cohesión (Alles, 2008). Esta fortaleza puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. En ocasiones esto sucede porque el ambiente está pasando por un cambio rápido y la cultura existente quizá dejó de ser adecuada. Es por ello que cuando la organización afronta un ambiente estable, el comportamiento alineado es una ventaja, pero cuando surgen nuevas reglas de juego esto puede dificultar la adaptación y terminar siendo una carga. Allí surgen las resistencias al cambio y el sabotaje a las nuevas normas y reglas.

La cultura débil es aquella que no tiene definido claramente, ni integrado sus valores, los miembros de la organización se guían en base a sus propios preceptos o se subagrupan, no hay trabajo en equipo ni lo hacen con un solo fin ya que es una cultura sin lineamientos fijos a seguir por lo que no tienen la oportunidad de desarrollar ideas innovadoras. Son organizaciones con alta rotación de personal y usualmente la prioridad de la empresa es el nivel de producción más no el bienestar del personal.

En este marco es preciso que el analista indague acerca de los procedimientos que la organización dispone para moldear los comportamientos de sus miembros, para lo cual deberá observar los procesos de inducción, tanto los estandarizados como los no estandarizados, a través de los cuales se refuerza y sostiene el sistema de valores. Los procesos de inducción tienen diferentes expresiones, siendo las más habituales en las organizaciones los mecanismos de socialización que se desarrollan cuando un nuevo miembro se incorpora, pero también aquellos de reclutamiento, capacitación, evaluación, compensación y promoción. Todas estas prácticas son procesos que inducen a los sujetos que forman parte de una organización a adecuarse a las normas, es decir, los aproxima a la instancia más formal. A través de estos procesos los miembros adquieren (y actualizan) las competencias sociales necesarias para formar parte de la organización, dando lugar a la pertenencia operacional (Schein, 1992).

La importancia central acerca de la dimensión cultural de las organizaciones está dada porque ella es un determinante del desempeño (Alles, 2008) ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente.

ANTECEDENTES/ ESTADO DEL ARTE

Desde el punto de vista del presente estudio los antecedentes pueden dividirse en dos grandes grupos:

El primero se relaciona con investigaciones que refieren procesos de fusión y adquisiciones de empresas, enfatizando en las entidades bancarias o financieras. A partir de la revisión bibliográfica se han encontrado innumerables investigaciones sobre procesos de fusión y adquisición de empresas, en el marco de las entidades bancarias los trabajos de investigación encontrados que se relacionan más directamente con el presente proyecto enfocan la temática a partir de indagar acerca de los *determinantes de los procesos* y las *características de las entidades adquiridas y adquirientes* (Bracho et al. 2002, García Suaza 2009, Sanfilippo Azofra, 2004, 2006) y su *impacto en los sistemas financieros*, las mismas utilizan modelos probabilísticos para evaluar la incidencia de las variables

seleccionadas en los procesos de fusión o adquisición, las variables tienen que ver con características de las organizaciones como tamaño, calidad de gestión, patrones de negocio, concentración y participación del mercado. Son investigaciones a nivel macroeconómico y no de caso. No se han encontrado investigaciones académicas a nivel nacional.

El segundo grupo se relaciona con investigaciones que refieran a los *impactos* de los procesos de fusión y adquisición al interior de las organizaciones, focalizando en las empresas bancarias y/o financieras. Los trabajos revisados, mencionados anteriormente, abordan el impacto de los procesos de fusión y adquisición principalmente sobre variables como rentabilidad, eficiencia y cuotas de mercado (García Suaza 2009, Sanfilippo Azofra, 2004, 2006). No se han encontrado trabajos específicos que hayan indagado acerca de las transformaciones a nivel organizacional. En este sentido, es necesario rescatar como antecedente una investigación encontrada al respecto que analiza el impacto en el comportamiento de los empleados de un proceso de adquisición y fusión, es un análisis de caso que refiere a la industria farmacéutica, sin embargo dada su forma de definir las variables a estudiar, nos han permitido tomar esta investigación como un antecedente (Angiono, 2010).

Por último, es interesante mencionar el trabajo “Transformaciones de la cultura organizacional del Grupo BancoColombia” (Ortiz, 2014) en tanto sirve como antecedente para el abordaje del proceso de transformación a partir de la realización de encuestas que intentan rescatar la percepción de los empleados del banco.

HIPOTESIS

El liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A. afectaron el desempeño laboral de los empleados presentándose como un obstáculo para lograr las metas y objetivos estratégicos del proceso de fusión.

CAPÍTULO 1: ORGANIZACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto de Organización

Etkin sostiene que el concepto de organización “*se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo*” (Etkin, 2009, p.47). Para este autor, importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema, debido a que expresa que la organización constituye un doble intento de brindarle autonomía al sistema y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

Muchos factores influyen en una organización, en el interior de una sociedad y su administración debe responder a ellos. Cada organización debe responder a las necesidades de sus clientes, presiones legales y políticas y a cambios económicos y tecnológicos (Etkin, 2009). Las circunstancias económicas y de mercado y las innovaciones tecnológicas propician el ambiente de una organización, del mismo modo que las legislaciones nacionales e internacionales, condiciones políticas, sociales y las condiciones culturales externas a la organización. En su conjunto, estos componentes influyen en el funcionamiento de una organización, y la manera en que esta se estructura.

Es preciso hacer mención que los gerentes trabajan cada vez más en un medio económico impredecible. Actualmente, lo importante para los gerentes es responder

rápidamente a las cambiantes condiciones económicas de otros países. Además, los sorprendentes e inesperados resultados de las innovaciones tecnológicas exigen atención y acciones de conducción inteligentes (Schvarstein, 2005).

El aumento de las regulaciones gubernamentales ha causado impacto en las acciones administrativas, en la producción y en las políticas de trabajo a nivel global en los últimos años. La manera en que una empresa dirige los negocios está determinada por las tarifas arancelarias, las normas de seguridad y salud laborales, y la igualdad de oportunidades en el trabajo. Para la mayoría de las organizaciones, los factores que generan incertidumbre son: los proveedores, los clientes, los competidores, las agencias gubernamentales y los grupos de presión que defienden intereses personales (Porter y Kramer, 2000). Existen diversos disparadores del cambio, en el caso de las empresas se ha producido un aumento en las expectativas de los clientes, un cambio en la naturaleza de la competencia, y una nueva concepción del tiempo; no solamente es necesario conocer a los clientes, sino también anticiparse a sus necesidades.

La nueva economía global obliga a incorporar nuevas técnicas de administración que muchas veces generan verdaderas revoluciones; el cambio no es suficiente en la actualidad (Porter y Kramer, 2000). Esta situación obliga a los directivos de las organizaciones a realizar procesos de cambio planeado, que es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que le permita adaptarse a los cambios del entorno o para poder lograr nuevos objetivos.

Por último, es relevante destacar que todas las organizaciones tendrán que aprender a innovar, pero la innovación debe planearse y organizarse como un proceso sistemático de práctica continua. Esto implica abandonar lo conocido y volver a iniciar el proceso desde el principio.

Por lo tanto, las organizaciones orientadas al aprendizaje son aquellas en las cuales (Etkin, 2009):

- a. El aprendizaje se produce en el momento oportuno: prevé los desafíos y amenazas y detecta las oportunidades.

- b. El aprendizaje es generador de flexibilidad y agilidad.
- c. Sus integrantes se perciben a sí mismos como capaces de generar nuevas formas de obtener los resultados esperados.

1.2 Estructura Organizacional

Los diseños estructurales brindan mayor apoyo y facilitan a los empleados, la tarea de llevar a cabo el trabajo de la organización. El proceso de organización se conceptualiza como la creación de la estructura de una organización (Schvarstein, 2005). Ese proceso es importante y cumple muchos propósitos. El reto para los gerentes consiste en diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficacia y eficiencia, alcanzando al mismo tiempo las metas y objetivos de la organización. Una estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización. Una estructura organizacional debe servir para lograr los objetivos organizacionales y para regular el comportamiento de las personas, imponiendo a los individuos una adaptación a la organización. Schvarstein (2005) plantea que la estructura es el medio por el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo las actividades de las organizaciones. No todas las organizaciones están estructuradas exactamente de la misma forma, es decir que lo que funciona bien en una organización, puede no dar resultado en otra. La mayoría de las organizaciones medita mucho antes de diseñar una estructura apropiada. Es entonces que la elección de un sistema estructural siempre dependerá del estudio y el análisis de diversas variables del entorno.

Es preciso señalar que un entorno puede ser estable o inestable, los objetivos y estrategias fijadas por la gerencia general de una empresa pueden hacer hincapié en la eficacia y eficiencia interna o en la adaptación a los mercados externos, las tecnologías de producción pueden ser rutinarias o no rutinarias, y el tamaño de una empresa puede ser

pequeña, mediana o grande (Mintzberg, 1991). Cada variable influye en el diseño estructural correcto, el ambiente externo y la tecnología influyen entre sí. También influyen en la estructura los procesos humanos como el liderazgo y la cultura. El tamaño de la empresa por sí solo, implica el empleo de sistemas formales de administración. Conforme una empresa crece, esta no puede mantenerse sin una estructura formal. Las grandes organizaciones son así necesariamente más burocráticas que las medianas y pequeñas.

EMPRESA PEQUEÑA	EMPRESA GRANDE
Responde con rapidez a los cambios	Opera en una economía de escala.
Su alcance es local, subregional y regional.	Su alcance es global.
Estructura orgánica sencilla.	Su jerarquía es vertical, mecánica compleja.
Busca sus nichos de mercado.	Mercado relativamente estable
Pequeños emprendedores	Personal profesional

Fuente: Robbins (2004).

El comportamiento organizacional también es un factor extremadamente relevante dentro del ámbito organizacional, porque se encuentra determinado por el factor humano, y es precisamente el factor humano, el que puede hacer posible que una empresa obtenga un importante crecimiento en los distintos aspectos que componen la misma. (Robbins, 2004) Es el factor humano quién asume el liderazgo, diseña estrategias comunicacionales, sociales, de marketing, y de políticas de RSE, entre las más destacadas. Robbins señala que el comportamiento organizacional *“es el campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”* (Robbins, 2004, p.4). Por su parte Dubrin afirma que el comportamiento organizacional es *“el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la*

interacción entre las personas y la organización” (Dubrin, 2003, p.186). El ser humano adquiere un rol relevante en la organización.

Es relevante señalar que para Etkin la organización constituye un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. *“Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano”* (Etkin, 2009, p.47). Como se puede observar en este capítulo, no todo es armonía en las organizaciones, debido a que existen divergencias y oposiciones internas, generalmente. Esto directamente tiene que ver con los procesos de cambios, ocurriendo dentro de los límites que hacen viables a la organización porque en palabras de Etkin *“la dinamizan, pero no la destruyen”* (Etkin, 2009, p.48).

1.3 Cultura Organizacional

Robbins (2004) afirma que la cultura organizacional, es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si se acepta la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede afirmar, por consiguiente, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Robbins (2004) también expresa que se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

– Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado. (Robbins, 2004).

– La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización. (Robbins, 2004)

– Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.(Robbins, 2004).

– Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.(Robbins, 2004).

-Características diferenciadoras: Existen ciertas características clave de acuerdo con las cuales las culturas se diferencian una de otras, entre la cuales podemos destacar las siguientes (Robbins, 2004):

- ✓ Iniciativa individual: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuos.
- ✓ Tolerancia del riesgo: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos.
- ✓ Control: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.
- ✓ Identidad e integración: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.
- ✓ Sistema de incentivos: El grado en el que los incentivos (aumentos de salario, promociones, etc.) se basan en criterios de rendimiento del empleado frente a criterios tales como la antigüedad, el favoritismo, etc.
- ✓ Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a airear los conflictos y las críticas de forma abierta.
- ✓ Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

Es entonces que se llega a la conclusión de que para que la cultura organizacional, posea una fuerte impronta en la organización, es necesario que exista un liderazgo firme y

sólido, y es por ello que a continuación se hablará sobre el liderazgo empresarial y los distintos tipos de líderes.

CAPÍTULO 2: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

2.1 Características de un líder

Según la conceptualización de Kotter (1999), el liderazgo constituye una actividad o proceso encargado de influenciar a un grupo de individuos, para que de manera voluntaria, estos logren el cumplimiento de una serie de objetivos, a través de la generación de estrategias adecuadas para lograr dichos propósitos.

Es el mismo Kotter (1999) quién considera que un ámbito organizacional tradicional de connotación burocrática, no posee líderes, pues posee diversos niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control que dificultan el desarrollo del potencial de liderazgo específico; situación ésta que contrasta con el nuevo escenario impuesto por el proceso de globalización, las cuales requieren un mayor número de individuos cumpliendo funciones gerenciales de alto, medio y bajo nivel que no sólo necesitarán administrar con competencia, sino ejercer distintos niveles de liderazgo en sus correspondientes áreas de actividad. Este autor, expresa que el grave error que se ha observado en todos los procesos de cambio organizacional, radican en el hecho de que la mayor parte de las empresas concentran un aproximado de 80 % de sus esfuerzos en desafiar cambios dentro de la gerencia y solamente un aproximado del 20 % en el liderazgo, lo cual contrasta necesariamente con una orientación mucho más realista y objetiva, debido a que el autor mencionado esboza que la problemática se centra no en la posición de querer cambiar la gerencia sin cambiar el liderazgo, sino en convencer a un número de individuos para que

ejerzan una posición de liderazgo que permita realizar las principales transformaciones dentro de la organización.

El liderazgo también incide en cierta manera en la competitividad. Los nuevos enfoques sobre competitividad tienden a considerar que las posiciones de mercado de las empresas, constituyen el resultado de un camino de mediano o largo plazo, en el que su capacidad de generar propuestas y/o estrategias innovadoras es vital (Kantis, 1996).

Superando la idea de que la planificación estratégica constituye un proceso estrictamente racional, formal y sistémico por el cual la conducción de la empresa analiza el contexto y define objetivos y metas a alcanzar en un cierto período el aporte de las nuevas corrientes ha flexibilizado las premisas básicas de la planificación estratégica tradicional, introduciendo nuevos conceptos que dan cuenta de la complejidad de los procesos administrativos.

Senge (1990) es quién expresa que las estrategias de firmas líderes se centran en ser consideradas desde las perspectivas de los procesos de aprendizaje, involucrando a la empresa en su conjunto, con sus objetivos, acciones y resultados. Es el mismo autor mencionado en este párrafo, quién esboza que: *“La visión y el pensamiento estratégico son considerados como las principales guías de una gestión flexible basada en el desarrollo del núcleo competitivo de la empresa”* (Senge, 1990, p.323). Es decir que para este autor, es clave el rol del líder, debido a que es quién apoya en los procesos de aprendizaje, con el propósito de fortalecer a cada uno de los componentes de la empresa.

Por contrario, es Kotter (1991) quién sostiene que la evolución de las ideas, conceptos, modelos de gestión estratégica han abierto nuevas posibilidades para la gestión empresarial. En las empresas que han enfrentado exitosamente los desafíos del cambio, la capacidad y habilidad para escoger el rumbo y conducir a la organización en esa dirección, aparecen como elementos clave, emergiendo con fuerza el concepto de liderazgo empresarial, asociado a los desafíos de cambios. Es decir que para Kotter, el éxito de la organización no depende tanto de la figura del líder, sino de los cambios que ocurren dentro de la organización y que se generan como consecuencia de la permanente evolución de ideas. Este autor cree en el éxito del trabajo en equipo, es decir en un liderazgo horizontal

y no vertical (en donde todas las decisiones se encuentran capitalizadas por la figura del líder).

Por su parte, Peres (1998) afirma que el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción particulares y complementarios. El ejercicio de la gestión se enmarca dentro de los desafíos para afrontar la complejidad de los negocios, y por lo tanto, aporta un orden y coherencia a dimensiones clave de los negocios. El liderazgo, por su parte, tiene que afrontar el cambio, la competencia internacional, la turbulencia, la desregulación de los mercados, y el cambio tecnológico. Entre los elementos esenciales de liderazgo, está la definición de la misión, la motivación y estímulo a los miembros de la empresa para actuar en una nueva dirección. *“El desafío del liderazgo consiste en superar los obstáculos al cambio, apelando a las necesidades, valores y emociones humanas”*. (Peres, 1998, p.324).

El liderazgo, conforme lo planteado por Mintzberg et al., (1991) se debe agrupar en los siguientes ámbitos:

a) Definición de la misión y la función institucional. La identificación de metas es una labor creativa donde es necesaria una autoevaluación para descubrir los compromisos de la organización, tal como son determinados por las necesidades reales internas y externas.

b) Conformación institucional de propósitos. La labor de un líder consiste, además de generar las políticas, incorporarlas a la estructura social de la organización. Esto implica en cierta manera, modificar el carácter de la organización, haciéndola sensible a determinados modos de pensar y actuar para lograr mayor eficacia en el diseño y ejecución de políticas, siempre teniendo en cuenta sus dictados y su espíritu.

c) Defensa de la integridad institucional. El liderazgo de cualquier entidad política falla cuando se concentra exclusivamente en la supervivencia institucional. La defensa institucional bien entendida consiste en la preservación de los valores y de la identidad propia.

d) Mediación en conflictos internos. En su ejercicio de control, el liderazgo tiene una doble labor. Debe obtener el consentimiento de las unidades que integran la organización para maximizar las posibilidades de cooperación voluntaria, y con ello, permitir un amplio margen de representación a los bloques de intereses existentes en la organización. Al mismo tiempo, para conducir adecuadamente la organización, debe asegurar la preservación de los equilibrios de poder necesarios para la concreción de los compromisos primordiales.

Kotter (1999) menciona diez observaciones que se deben tener presente en lo concerniente al liderazgo y a la conducta empresarial:

1. Cuando los directivos logran introducir en las organizaciones un cambio de alguna significación, generalmente se debe a que han adelantado un proceso de ocho etapas, muy complejo y dispendioso, que nunca puede hacerse de golpe, o de un día para otro. Y aquellos que por oportunismo, se brincan en algunos pasos, o los dan en un orden incorrecto, rara vez obtienen lo que quieren.

2. Aunque el cambio, generalmente implica un proceso complejo de múltiples etapas, no importa dónde ocurra, el directivo que realmente quiere efectuar transformaciones tiene que modificar algunos de los pasos esenciales, según las circunstancias de cada caso. No tener presente las contingencias locales, y obrar pensando que lo que sirve aquí y ahora sirve siempre y en todas partes, puede conllevar al desastre en la organización.

3. Por diversos motivos, muchas personas influidas por la historia y la cultura corporativa del siglo XX, cometen una serie de errores perfectamente previsibles cuando intentan instituir cambios no cuantitativos de alguna significación.

4. Liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio exitoso, de alguna significación es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo, aumenta notablemente la posibilidad de equivocarse y disminuye proporcionalmente la posibilidad de tener éxito. Esto es verdad, sin que

importe cómo se haya conceptualizado el cambio, bien sea en términos de nuevas estrategias, reingeniería, adquisiciones, reestructuración, programas de calidad, etc.

5. Como la velocidad del cambio va en aumento, el liderazgo constituye una parte creciente del trabajo de dirección. Pero todavía hay muchas personas en posiciones de poder que son incapaces de reconocer o aceptar esa observación tan importante.

6. Cada vez puede resultar más fútil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas llenas de planes (la parte gerencial) y visiones (la parte de liderazgo); que establecen a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (gerencia) y un completo enjambre de relaciones alineadas (liderazgo); y que actúan a través de controles (gerencia) como de inspiración (liderazgo).

7. Como la gerencia se inclina a trabajar a través de la jerarquía formal, y el liderazgo no, a medida que el cambio va rompiendo barreras, creando organizaciones más planas, utilizando más recursos externos y exigiendo más liderazgo, quienes ocupan cargos gerenciales se ven situados en redes de relaciones cada vez más complejas.

8. Como el trabajo gerencial es cada vez, más una tarea de líderes y los líderes actúan a través de una compleja red de relaciones interdependientes, el trabajo gerencial se convierte cada vez más en un juego en el que se depende de los demás, en vez de uno en el que simplemente se tiene poder sobre ellos.

9. Cuando uno empieza a concebir el trabajo gerencial en función de redes y dependencias, no de jerarquía y autoridad formal, surge toda una serie de interesantes implicaciones. Ideas que tradicionalmente hubieran parecido extrañas o legítimas, como la de administrar al jefe, adquieren súbita importancia.

10. Lo que un líder realiza, hora tras hora, minuto tras minuto, casi nunca corresponde al estereotipo usual, y esto puede crear considerable confusión en quienes ocupan cargos directivos, especialmente si están recién vinculados. Pero ese

cotidiano desempeño se comprende cuando se tienen en cuenta las diversas tareas (tanto de liderazgo como de gerencia), el arduo trabajo (tanto de mantenimiento como de cambio), y la red de relaciones particulares (que se direcciona mucho más allá de la mera jerarquía formal), del ámbito en el que se realiza el trabajo.

Es Kotter (1999) quién afirma que el liderazgo actúa como desarrollo de una visión y de unas estrategias, consigue gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en personas para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. El autor mencionado expresa que el liderazgo contrasta con la gerencia, pues, esta última significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura, es suave y cálido, mientras que la gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas, es más distante y fría. Entonces vale interrogarse, ¿Qué sucede con los ejecutivos que no lideran?

Kotter menciona que los ejecutivos *“que no lideran están prácticamente programados para caer en toda suerte de trampas, casi nunca urgen lo suficiente”* (Kotter, 1999, p.21). Es decir, que según el autor mencionado, estos ejecutivos subestiman la necesidad de una coalición fuerte que dirija el cambio. Solamente, formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerla realidad. No comunican lo necesario en casi ninguna dirección. Muchas veces no eliminan obstáculos, para que los subalternos puedan actuar en favor de la visión. No institucionalizan los enfoques nuevos en la cultura de la organización. Es decir, que este autor señala que la gerencia no es mala, sino que es muy distinto a lo que se conceptualiza como liderazgo, por eso el autor hace hincapié en que deben diferenciarse claramente.

Es adecuado esbozar que Covey ha logrado discernir ocho características distintivas de un líder centrado en principios. Estos principios no solo caracterizan a quienes efectivamente son líderes, también sirven a todos los individuos como símbolos de progreso (Covey, 2005):

- *Los líderes aprenden continuamente:*

Son educados de forma permanente a través de sus propias experiencias. Leen, buscan la forma de capacitarse, toman clases, escuchan a los demás, aprenden tanto a través de sus oídos como de sus ojos. Los líderes en la mayoría de los casos amplían de manera constante su competencia, su capacidad de hacer cosas. Desarrollan nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que cuanto más saben, se dan cuenta de que no saben, que a medida que se incrementa el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia. La mayor parte de esta energía para aprender y evolucionar posee un impulso inicial propio y se alimenta a sí misma.(Covey, 2005).

- *Los líderes poseen vocación por servir:*

Covey (2005) expresa que aquellos individuos que luchan para centrarse en principios, consideran la vida como una misión, no como una carrera. Las fuentes que los nutren los han dispuesto y preparado para el servicio. Todas las mañanas, en efecto, se “atan al yugo” y se colocan los arneses del servicio, pensando en los demás.

- *Los líderes Irradian energía positiva:*

Es Covey (2005) quien también afirma que a una persona centrada en principios se la puede identificar por su alegría y placer ante la vida. Su actitud es optimista, positiva, animosa. Su espíritu es entusiasta, esperanzado, confiado.

Esta energía positiva es como un campo de energía o un aura que las rodea y, de la misma forma, carga o cambia los campos de energía más débiles o negativos que se hallan a su alrededor. Covey (2005) señala que cada quien es consciente de los efectos de su propia energía, y es por ello que puede comprender como irradiarla y dirigirla.

- *Los líderes creen en los demás*

Los líderes no sobre reaccionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. No creen haber progresado cuando descubren las debilidades ajenas. No son ingenuos; son conscientes de que la debilidad existe. Pero consideran que la conducta y la potencialidad son dos cosas distintas. Creen en la potencialidad invisible de todos los demás. Se sienten agradecidos por las alabanzas que reciben de ellos y tienden, de forma natural, a perdonar y olvidar compasivamente las ofensas que les infieren. No son

envidiosos. Se niegan a etiquetar, estereotipar, clasificar y prejuzgar a los demás; por el contrario, detectan al roble joven entre los arbustos y lo ayudan a transformarse en un gran árbol. En verdad, creer es ver. Es entonces que de esa manera se debe intentar creer en las potencialidades invisibles, ello genera un clima de crecimiento y de oportunidades.(Covey, 2005).

- *Los líderes dirigen sus vidas de forma equilibrada*

Leen los mejores libros y revistas y se mantienen al día respecto al curso de los negocios y acontecimientos. Son socialmente activos y tienen muchos amigos y algunos confidentes. Son también intelectualmente activos y se interesan por una amplia gama de cuestiones. Leen, miran, observan y aprenden. Dentro de las limitaciones de la edad y de la salud, son físicamente activos y muy divertidos. Disfrutan de su persona. Estos líderes poseen un alto sentido del humor, en particular para reírse de sí mismos y no a expensas de los demás. Se puede percibir en ellos que tienen un sano concepto y una visión honesta de sí mismos. (Covey, 2005).

Distinguen su propio valor, que se pone de manifiesto en su valentía e integridad y en que no sienten la necesidad de ostentar con su fama, mostrar su poderío por sus propiedades, credenciales, títulos o éxitos del pasado. En su forma de comunicarse son francos, simples, directos y no manipulan a nadie. También tienen el sentido de lo que es adecuado, y es más frecuente que yerren hacia la subestima de sí mismos que hacia la exageración de sus propios méritos. (Covey, 2005).

- *Los líderes ven la vida como una aventura*

Los líderes disfrutan de la vida. Puesto que su seguridad emana de su interior y no viene de afuera, no tienen necesidad de clasificarlo y estereotiparlo todo y a todos para dar una sensación general de certeza y predictibilidad. Perciben frescura en los viejos rostros, observan las viejas escenas como si lo hicieran por primera vez. Son como valientes expedicionarios que se internan en territorios inexplorados: no están seguros de que va a pasar, pero confían en que será algo estimulante y que los hará evolucionar, y en que descubrirán nuevos territorios y contribuirán con su tarea. La confianza en sí mismos se fundamenta en su propia iniciativa, amplitud de recursos, creatividad, fuerza de voluntad,

valentía y resistencia, y no en la seguridad, protección y abundancia de sus campamentos, de sus zonas confortables. (Covey, 2005).

Estos líderes redescubren a la gente cada vez que se encuentran con ella. Están interesados en las personas. Hacen preguntas y se sienten interesados. Cuando escuchan, lo hacen con todos los sentidos. Aprenden de la gente. No la etiquetan por sus éxitos y fracasos del pasado. Básicamente son personas que no se dejan arrastrar de un lado a otro como una hoja en la tormenta y son capaces de adaptarse prácticamente a todo lo que les sobrevenga. Uno de sus principios fijos es la flexibilidad. Verdaderamente, dirigen una plena vida propia. (Covey, 2005).

- *Los líderes son sinérgicos*

La sinergia es el estado en el que el todo es superior a la suma de las partes. Los líderes son personas sinérgicas. Son catalizadoras del cambio. Mejoran casi todas las situaciones en las que intervienen. Trabajan tan inteligente como duramente. Son asombrosamente productivos, pero son porque aportan novedad y creatividad. (Covey, 2005).

Al trabajar en equipo desarrollan sus propios puntos fuertes y luchan por complementar sus debilidades con los puntos fuertes de los demás. No dudan en delegar para obtener resultados, puesto que creen en los puntos fuertes y capacidades de los otros. Y como no se sienten amenazados por el hecho de que otros sean mejores que ellos en algunos aspectos, tampoco sienten la necesidad de supervisarlos de cerca. (Covey, 2005).

Cuando los líderes negocian y se comunican con los demás en situaciones que parecen antagónicas, aprenden a separar a la gente del problema. Se concentran en los intereses del otro y no en la lucha de sus posiciones. Los demás descubren gradualmente su sinceridad y se convierten en partes de un proceso creativo de resolución del problema.

Acceden juntos a soluciones sinérgicas, que habitualmente son mucho mejores que cualquiera de las propuestas originales, así como opuestas a esas típicas soluciones de compromiso en las que cada parte cede un poco y gana otro poco. (Covey, 2005).

- *Se ejercitan para la auto-renovación*

Finalmente expone Covey (2005), que estos líderes se ejercitan de forma regular en las cuatro dimensiones de la personalidad humana: física, mental, emocional y espiritual. Participan de algún tipo de programa equilibrado, moderado y regular de gimnasia aeróbica, es decir ejercicios cardiovasculares que involucran los músculos de las piernas y hacen trabajar al corazón y a los pulmones. Esto les otorga resistencia, mejorando la capacidad del cuerpo y el cerebro para hacer use del oxígeno, así como les confiere otros muchos beneficios físicos y mentales. También son valiosos los ejercicios de estiramiento para aumentar la flexibilidad, y los de resistencia, para incrementar la fuerza y tonificar los músculos. Para este autor, los nuevos líderes ejercitan sus mentes leyendo, resolviendo problemas creativos, escribiendo y observando. En el terreno emocional, se esfuerzan por ser pacientes, escuchar a los demás con auténtica empatía, demostrar amor incondicional y asumir la responsabilidad por sus propias vidas, decisiones y reacciones.

CAPÍTULO 3: FUSION POR ABSORCION DE BANCO PRIVADO DE INVERSIONES S.A. CON BANCO MACRO S.A.

En este Capítulo se analizará de qué manera el liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A., influyeron en el desempeño laboral de los empleados durante el proceso de fusión. Para ello es relevante primeramente explicar a continuación, la metodología utilizada para recolectar los datos.

3.1 *Metodología*

La investigación tuvo como marco el estudio de caso, según Martínez Carazo, la misma *“es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”* (Martínez Carazo, 2006, p.

174). En este trabajo se utilizará un solo caso de estudio, siendo el mismo la fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones S.A. por el Banco Macro S.A.

La investigación posee una metodología cualitativa.

Se utilizaron fuentes secundarias, documentos e informes generados por la dirección y las gerencias de las áreas afectadas, así como también de recursos humanos a fin de poder tomarse en cuenta los diagnósticos realizados a nivel jerárquico sobre el proceso de fusión en las variables organizativas.

3.2 *Estudio de Caso*

3.2.1 *Información sobre las Sociedades Participantes de la Fusión*

Banco Macro S.A.

a) Breve reseña sobre historia de la emisora:

Banco del Sud S.A. fue organizado como una sociedad anónima bajo las leyes de Argentina el 21 de noviembre de 1966, por un período de 99 años, con domicilio en la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires, y fue inscripto en el Registro Público de Comercio de Bahía Blanca, el 8 de marzo de 1967, bajo el N° 1154, folio 75, libro 2, del Libro de Estatutos. En 1968, le fue otorgada la autorización para operar como banco comercial. El 6 de noviembre de 1995 fue inscripta en la Dirección General de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires el cambio de denominación social del Banco, de Banco del Sud S.A. a Banco Bansud S.A. (“Banco Bansud”). El 19 de febrero de 1996 la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de accionistas de Banco Bansud decidió trasladar su sede social de la ciudad de Bahía Blanca a la ciudad de Buenos Aires, quedando inscripta en el Registro Público de Comercio de Capital Federal con fecha 8 de octubre de 1996, bajo el número 9777, del libro 119, tomo A de S.A.

El domicilio legal de Banco Macro está situado en la calle Sarmiento 447, Capital Federal. El 19 de diciembre de 2001, Banco Macro S.A. y Banamex suscribieron un contrato de compraventa de 38.377.021 acciones emitidas y en circulación, representativas del 59,58% del capital social y 76,17% de votos de Banco Bansud. Posteriormente,

mediante el aumento de capital resuelto por la Asamblea general ordinaria y extraordinaria de Banco Bansud celebrada el 29 de mayo de 2002, Banco Macro alcanzó el 81,23% del capital social y el 82,91% de los votos de Banco Bansud.

Durante el año 2003, se realizó la fusión por absorción de Banco Bansud con Banco Macro con el objetivo estratégico de crear una institución financiera con presencia en todo el territorio de la República Argentina. Con motivo de dicha fusión, la denominación de la sociedad fue modificada a Banco Macro Bansud S.A. La inscripción de la fusión en el Registro Público de Comercio fue realizada el 17 de diciembre de 2003, bajo el número 18102 del libro 23 de Sociedades por Acciones. Con fecha 28 de abril de 2006, la Asamblea general ordinaria y extraordinaria de Banco Macro Bansud S.A. aprobó la modificación de la denominación de la entidad por la de Banco Macro S.A., la cual fue inscrita en el Registro Público de Comercio el 11 de julio de 2006 bajo el número 10471 del libro 32 de Sociedades por Acciones. Con fecha 14 de marzo de 2007, los directorios de Banco Macro y Nuevo Banco Suquía S.A (“Nuevo Banco Suquía”) suscribieron un compromiso previo de fusión para la incorporación de este último a Banco Macro con efecto retroactivo al 1° de enero de 2007 sobre la base de los estados contables de dichas entidades al 31 de diciembre de 2006.

Con fechas 4 y 5 de junio de 2007, las asambleas de Banco Macro y Nuevo Banco Suquía, respectivamente, aprobaron dicho compromiso previo de fusión, así como el balance general consolidado de fusión al 31 de diciembre de 2006 y la relación de canje de las acciones. Asimismo, la mencionada asamblea de Banco Macro aprobó el aumento del capital social de \$ 683.943.437 a \$ 683.978.973 mediante la emisión de 35.536 acciones ordinarias escriturales, clase B, de valor nominal \$ 1, de un voto, para ser entregadas a los accionistas minoritarios de la sociedad absorbida. La fusión quedó inscrita en el Registro Público de Comercio con fecha 1° de octubre de 2007, bajo el número 16503, del libro 37 de Sociedades por Acciones y con fecha 9 de noviembre de 2007, bajo el número 18717, del libro 37 de Sociedades por Acciones.

Con fecha 19 de marzo de 2009, los directorios de Banco Macro y Nuevo Banco Bisel S.A (“Nuevo Banco Bisel”) suscribieron un compromiso previo de fusión para la incorporación de este último a Banco Macro con efecto retroactivo al 1° de enero de 2009

sobre la base de los estados contables de dichas entidades al 31 de diciembre de 2008. Con fecha 24 de abril de 2009, ambos Bancos suscribieron una modificación del compromiso previo de fusión. La fusión quedó inscrita en el Registro Público de Comercio con fecha 6 de agosto de 2009, bajo el número 13158, del libro 45 de Sociedades por Acciones.

En la actualidad, existen entidades financieras controladas por Banco Macro:

Banco del Tucumán S.A.

El 24 de noviembre de 2005, Banco Macro firmó un contrato de compra de acciones con Banco Comafi S.A. por el 75% del capital y de los votos de Banco del Tucumán S.A. (Banco del Tucumán). Una vez obtenidas las autorizaciones de las autoridades correspondientes, el 5 de mayo de 2006 Banco Macro perfeccionó la adquisición de 164.850 acciones clase A de Banco del Tucumán, representativas del 75% del capital social, tomando a partir de dicha fecha el control de la entidad. Posteriormente, Banco Macro ha ido suscribiendo acciones de la clase C correspondientes al programa de propiedad participada.

El 28 de noviembre de 2006, la Asamblea general ordinaria y extraordinaria de Banco del Tucumán aprobó un aumento del capital social de \$ 21.980.000 a \$ 43.960.000, fijando una prima de emisión de \$ 26.171.000.

Durante el período de suscripción preferente, Banco Macro ejerció dicho derecho sobre 164.850 acciones clase A y 10.629 acciones C que le correspondían conforme a la proporción de su participación previa al aumento del capital social. Una vez finalizado el período de suscripción preferente, Banco Macro ejerció el derecho de acrecer sobre las acciones que no fueron suscriptas por el resto de los accionistas de Banco del Tucumán. Consecuentemente, al día de la fecha, Banco Macro posee el 89,92% del capital social y votos de Banco del Tucumán.

Macro Bank Limited

Macro Bank Limited es una institución financiera cuyo accionista mayoritario (99.999%) es Banco Macro. Con licencia otorgada el 20 de diciembre de 1990 por el Commonwealth de Bahamas, puede actuar como Bank & Trust. Creado con el nombre de

Sud Bank & Trust Co. Ltd., lo cambió en el 2007 por su actual denominación. Se formó para ofrecer servicios internacionales, tanto individuales como a sociedades. Actualmente ofrece a sus clientes los siguientes productos y servicios:

Depósitos:

- cuentas a la vista en dólares, euros y pesos argentinos
- depósitos a plazo en dólares y papeles

Préstamos:

- préstamos con garantías hipotecaria, prendaria, en efectivo, con títulos, acciones, etc.
- sobregiros en cuentas a la vista

Contratos de futuros

Operaciones de cambios, comercio exterior

Compra venta de títulos y acciones

Custodias

Transferencias

Cobranza de dividendos y cupones

Corretaje (Brokerage)

Su sede principal se encuentra en Nassau, Bahamas, y mantiene una Oficina de Representación en Uruguay debidamente autorizada por el Banco Central del Uruguay desde 1992.

Historia de Fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A.

El 30 de marzo de 2010 Banco Macro suscribió un contrato de compraventa a fin de adquirir el 100% del paquete accionario de Banco Privado de Inversiones. El 9 de

septiembre de 2010 el B.C.R.A. emitió la Resolución N° 198/2010 mediante la cual manifestó no tener objeciones a que Banco Macro adquiriera el 100% del paquete accionario de Banco Privado de Inversiones. Con fecha 20 de septiembre de 2010 se transfirió el 100% del capital accionario a favor de Banco Macro. Actualmente, Banco Macro es titular del 99,154 % del capital y los votos de Banco Privado de Inversiones.

Características de la Fusión por adquisición de Banco Macro con Banco Privado de Inversiones S.A.

A través de la observación de informes a los que se ha tenido acceso, se ha podido comprobar que Banco Macro, a lo largo de su historia ha pasado por distintos procesos de fusión en los cuáles ha incorporado a otros Bancos. El enfoque de crecimiento de Banco Macro se fundamenta en la calidad y en la atención tanto de la banca de individuos como de la banca de empresas. El Banco ha otorgado prioridad a la vinculación de nuevos clientes y a la profundización de la relación con los clientes existentes, cumpliendo reglas estrictas de calidad de atención, servicios y evaluación de riesgos, sumado a la aplicación de la tecnología necesaria para optimizar estos fines. Con este propósito, Banco Macro ha consolidado su manera de obrar y pensar, destinada a lograr un modelo de gestión, cuyos valores esenciales estén basados en la calidad de gestión, responsabilidad y compromiso individual, con el banco, su gente y sus clientes.

Los valores fundamentales del Banco, basados en la identificación de un ideal colectivo cuya esencia son el compromiso, respeto, honradez, discreción, excelencia, productividad, adaptabilidad, confiabilidad y el compromiso social, son y seguirán siendo el marco de la incorporación de nuevos profesionales que permitirán sustentar el crecimiento obtenido y hacerlo previsible hacia el futuro.

Breve Historia de Banco Privado de Inversiones S.A.

Banco Privado de Inversiones fue constituido por escritura N° 468 de fecha 2 de abril de 1993 con un capital inicial de \$ 9.000.000 y fue inscripta en el Registro Público de Comercio con fecha 11 de mayo de 1993, bajo el número 3832, del Libro 12, Tomo A de Sociedades Anónimas.

Banco Privado de Inversiones fue autorizado para funcionar como banco comercial por el B.C.R.A. a partir del 1° de noviembre de 1993, dado a conocer mediante Comunicación “B” 5480 del 29 de octubre de 1993. Dicho Banco comenzó a operar en el sistema financiero en ese año y, contando siempre con capital nacional, logró focalizarse con éxito en el negocio de la comercialización de tarjetas de crédito. Por Asamblea General Extraordinaria celebrada el 10 de junio de 1998, se resolvió la fusión por absorción de Banco Privado de Inversiones con BPI Asset Management S.A. (BAM), Compañía Privada de Inversiones Sociedad de Bolsa S.A. (CPISB) y Compañía Privada de Tarjetas de Crédito S.A. (CPTC), actuando Banco Privado de Inversiones como sociedad absorbente y BAM, CPISB y CPTC como sociedades absorbidas y el aumento del capital social.

La Asamblea General Extraordinaria celebrada el 22 de octubre de 1998 resolvió la fusión por absorción de Banco Privado de Inversiones con Compañía Privada de Servicios Financieros (CPSF), actuando Banco Privado de Inversiones como sociedad absorbente y CPSF como sociedad absorbida y el aumento del capital social. El 30 de marzo de 2010 Banco Macro suscribió un contrato de compraventa a fin de adquirir el 100% del paquete accionario de Banco Privado de Inversiones.

El 9 de septiembre de 2010 el B.C.R.A. emitió la Resolución N° 198/2010 mediante la cual manifestó no tener objeciones a que Banco Macro adquiriera el 100% del paquete accionario de Banco Privado de Inversiones y transfiriera un 1% del mismo a Macro Fiducia S.A. y un 1% a Macro Securities S.A. Sociedad de Bolsa. Con fecha 20 de septiembre de 2010 se transfirió el 100% del capital accionario a favor de Banco Macro. El 22 de septiembre de 2010 Banco Macro realizó un aporte de capital de \$ 50.000.000 en Banco Privado de Inversiones en los términos de la Resolución N° 443 de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias de fecha 15 de septiembre de 2010. Dicho aporte fue aprobado por el Directorio de Banco Privado de Inversiones y, posteriormente, capitalizado por la Asamblea de Accionistas. El 20 de diciembre de 2010 Banco Macro vendió 366.590 acciones ordinarias de Banco Privado de Inversiones a Macro Fiducia S.A. y otras 366.590 a Macro Securities S.A. Sociedad de Bolsa por un total de 733.180. Durante 2011, Banco Privado de Inversiones transfirió a Banco Macro cierta

cartera en gestión judicial y adquirió de Banco Macro cartera comercial en situación normal. El 15 de agosto de 2012, mediante Resolución N° 77, la Secretaria de Comercio Interior, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, compartiendo los términos del dictamen 940 de la Comisión de Defensa de la Competencia de fecha 1° de agosto de 2012, se expidió favorablemente acerca de la transferencia del 100 % del capital social de Banco Privado de Inversiones a Banco Macro.

Banco Privado de Inversiones no implementó durante 2012 acciones destinadas a la comercialización de productos activos y pasivos propios, en razón de que se ha definido para la estrategia comercial del grupo la concentración de la propuesta en Banco Macro, en el ámbito de CABA y AMBA. Eventualmente podría brindar soporte a las acciones comerciales que Macro implemente y con recursos propios, realizar operaciones puntuales en función a las políticas de Banco Macro.

3.2.2 La Cultura Organizacional y el liderazgo en el proceso de fusión por adquisición

Debido a la observación de documentos e informes generados por la dirección y las gerencias de las áreas afectadas, así como también de recursos humanos, he tenido acceso a información de carácter confidencial en la que se me ha autorizado a exponer lo siguiente, con la sola condición de no revelar identidad real de los informantes clave.

Durante el proceso de fusión por adquisición de Banco Macro con Banco Privado de Inversiones S.A. se ha visto afectado el Capital Humano de las dos empresas, por diversos factores:

El Banco Macro acostumbra desde sus inicios a fusionarse por adquisición con otros Bancos, por consiguiente sus empleados se desempeñan en un ambiente en donde existe la capacitación permanente, un liderazgo horizontal, en donde todos están acostumbrados a participar y a tomar decisiones, por contrario de lo que sucedía con los empleados del Banco Privado de Inversiones, en donde existía un liderazgo autoritario, vertical (existen

jerarquías y subordinados), y en donde no eran invitados a participar de ninguna decisión. Los empleados trabajaban de manera individual, debido a que nunca fueron motivados a trabajar por equipo. ¿Qué sucedió al incorporarse el Capital Humano procedente del Banco Privado de Inversiones en el Banco Macro? Hubo una serie de conflictos que se generaron por la diferencia en la forma de ejercer el liderazgo por parte de los líderes de ambas organizaciones. Los empleados del Banco Privado de Inversiones poseían una cultura organizacional centrada en prácticas obsoletas, mientras que los empleados de Banco Macro poseen una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo y en la mejora continua como la principal competencia clave.

Los empleados del Banco Privado de Inversiones, en un principio se encontraron negados en formar parte del nuevo equipo, hasta que fueron capacitados por el nuevo líder, quién junto al área de Recursos Humanos, trabajaron en cada aspecto clave, con el propósito de adaptarlos a la nueva empresa, y a su cultura organizacional.

Conforme lo desarrollado en los Capítulos teóricos, se puede determinar que el líder de Banco Macro posee resultados exitosos, porque es un líder participativo, que trabaja en equipo, un líder horizontal que considera importante la comunicación. Es relevante destacar que no es un líder tradicional, sino que es un líder como el que plantea Covey (2005), un líder moderno, que piensa que para ser exitoso, se deben cambiar ciertos hábitos, entre ellos hacer ejercicio, entrenar cuerpo y mente, y llevar hábitos saludables.

El líder de Banco Macro, centra su éxito en implementar estos principios, es decir hasta en la actualidad organiza quincenalmente torneos y actividades recreativas con el propósito de motivar la interacción entre los nuevos empleados y los antiguos empleados. El líder se encuentra acostumbrado a que ingresen nuevos empleados de manera permanente, por eso su gran desafío es integrarlos a la empresa y a su cultura organizacional.

Del análisis realizado, se puede determinar que cuidar el Capital Humano durante el proceso de fusión por adquisición es fundamental, debido a que un mal clima laboral afectará en la organización. El rol del líder y del área de RRHH es clave para que el

proceso de adaptación de los nuevos empleados, sea exitoso. ¿Por qué? Porque de lo contrario, se podrían generar las siguientes consecuencias:

- Conflictos laborales permanentes.
- Disminución de la productividad.
- Mal clima laboral.
- Ausentismo.
- Escasa cooperación entre compañeros.
- Comunicación deficiente.

En conclusión del análisis, se puede afirmar que el proceso de fusión por adquisición de Banco Macro con Banco Privado de Inversiones S.A en lo que respecta a su cultura organizacional, afectó en un principio, el desempeño de los empleados. Este obstáculo fue sorteado en un corto plazo, debido a la eficiente labor del líder de Banco Macro, quién trabajó para la adaptación de los empleados. De no haber sido el líder de Banco Macro, un líder participativo y dinámico, los resultados seguramente hubieran sido negativos. Por consiguiente, las empresas antes de cerrar una operación de estas características, deben centrarse en trabajar a través de ambos líderes, el proceso de integración para evitar problemáticas que pudieran perjudicar la operación o el funcionamiento de la organización.

CONCLUSIÓN

Habiendo llegado al final de este trabajo, es relevante retomar la hipótesis inicial que dio origen a este trabajo y que estipula que: *“El liderazgo y las transformaciones en la cultura organizacional de las áreas afectadas por el proceso de fusión por adquisición del Banco Privado de Inversiones por el Banco Macro S.A. afectaron el desempeño laboral de los empleados presentándose como un obstáculo para lograr las metas y objetivos estratégicos del proceso de fusión”*. Se ha podido confirmar la hipótesis, debido a que el proceso afectó el desempeño laboral de los empleados que durante la fase inicial, se

negaron a adaptarse debido a que la cultura organizacional del Banco Privado de Inversiones era distinta a la forma de Banco Macro. El líder del Banco Privado poseía una forma de liderar vertical y autoritaria. Por ello, los empleados trabajaban de manera individual y prácticamente sin interactuar con sus compañeros, todo lo contrario al ambiente laboral de Banco Macro. Por ello es que el líder de Banco Macro logró adaptar a los nuevos empleados a la cultura organizacional de la empresa, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación, y los valores.

Esto trasladado a la temática en análisis y como futuro profesional de la Carrera de Administración de Empresas, puedo expresar que al momento de planificar un proceso de fusión por adquisición, se deben tener presentes que existe un capital humano que deberá adaptarse a una nueva cultura organizacional y es por ello que el líder de la empresa debe estar preparado para trabajar en ese cambio. El líder debe ser horizontal, fomentando de forma permanente canales de dialogo, y contribuyendo a que la transformación sea positiva en toda la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Nueva Edición.
- Angiono, P. (2010). *Fusiones y adquisiciones en la industria farmacéutica: Un análisis organizacional*. Tesina Final. Maestría en Dirección de Empresas. UCEMA. Recuperado el 06/07/2018 de: https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2010/Tesina_MBA_UCEMA_Angiono.pdf

- Azofra, S. (2004). *Fusiones y adquisiciones bancarias: características e implicaciones de las operaciones realizadas por las entidades de crédito europeas*. Tesis de Doctorado. Universidad de Cantabria. Recuperado el 05/06/2018 de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10584/0de5.SSAprevio.pdf?sequence=1>
- Azofra, S. et. Al. (2006). *Fusiones y adquisiciones bancarias: importancia de la gestión y el tamaño en las entidades europeas*. Tribuna de economía, No 837, Jul-Ago.
- Banco Macro (2010). *Presentación Banco Macro S.A.* marzo 2010. Recuperado el 10/07/2018. de: <http://www.diariodefusiones.com/?Banco+Macro+acord%F3+la+compra+de+Banco+Privado+de+Inversiones+por+US%24+23%2C3+millones%09%09%09%09%09%09&page=ampliada&id=70>
- Boletín Oficial de la República Argentina (B.O). Ley 19.550. 30/03/1984.
- Bracho, Y., Ariza, B., Gonzalez, M. y Jimenez, E. (2002). *Fusiones bancarias en el sistema financiero venezolano*. Revista de Ciencias Sociales. Vol. VIII, N°2. Mayo-Agosto. Pp.300-311. Universidad de Zulia Maracaibo. Venezuela. Recuperado el 05/05/2018 de: <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080208.pdf>
- Comisión Nacional de Valores (2013). *Prospecto y Balance de Fusión*. Autopista de Información Financiera. Recuperado el 07/05/2018 de: http://www.cnv.gov.ar/info_financiera.asp?Lang=0
- Covey, S. (2005). *El 8vo. Hábito – De la efectividad a la grandeza*, Ed. Paidós Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning, 2003.
- Etkin, J. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Falcones Suarez, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Facultad de Ciencias Psicológicas – Universidad de Guayaquil.

- García Suaza, A.F. (2009). *Determinantes de las fusiones y adquisiciones en el sistema financiero colombiano. 1990-2007*. Universidad del Rosario. Bogotá. Recuperado el 10/07/2018 de: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra550.pdf>
- Kantis, H. (1996). *Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas*. Doc 73, CEPAL, Buenos Aires.
- Kart, A. (2004). *El Radar Empresarial*. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Kotter, J. (1991). *El factor liderazgo*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Kotter, J. (1991). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business Review, Harvard College.
- Martínez Carazo, P. (2006). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica*. Revista Pensamiento & Gestión. N° 20-Julio. Pp 165-193. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Mascareñas J. y Perez I. (2000). *Fusión y Adquisición de empresas*. Ed. McGraw Hill Interamericana. 3era Edición, Año.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H et al., (1991). *Liderazgo*. Harvard Business Review. Buenos Aires, Editorial Deusto.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones eficientes*. Ed. El Ateneo, Argentina.
- Peres, W. (1998). *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*. CEPAL, Madrid.
- Porter, M.; Kramer, M. (2000). *Estrategia y Sociedad*. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.
- Régimen de Sociedades Comerciales. (2009) *Ley 19.550*. Revisado, ordenado y comentado por Zunino, O.J.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación. México.

- Sánchez Brot, L. (2002). *Digesto Practico: Fusión y Escisión de sociedades*. Edición La Ley S.A.
- Santandrew E. (1998). *Valoración, Venta y Adquisición de empresas*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Jossey & Bass. San Francisco.
- Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Wolk, L. (2007). *Coaching: El arte de Soplar las Brasas en Acción*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires, Argentina.