

# **SINERGIAS Y FUSIONES DE EMPRESAS: EL FACTOR HUMANO**

Alexander **Sassha** Torrico Tumaev.  
*Economista. Universidad Mayor de San Simón.  
Magíster en Dirección de empresas. Universidad Católica del Norte-Chile.  
Subgerente de Recursos Humanos Comteco Ltda..  
Gerente de Recursos Humanos Elfec S.A.  
Docente de Economía general y Desarrollo de recursos humanos Universidad Católica  
Cochabamba  
Docente de pre y postgrado.*

## **RESUMEN**

Los procesos de Fusión, absorción, adquisición y sinergias de empresas son cada día más relevantes en la economía globalizada, A pesar de las enormes sumas de dinero destinadas a llevarlos a cabo, muchos de estos emprendimientos fracasan por no tomar en cuenta el factor Recurso Humano con la importancia debida. En nuestro medio estos procesos están adquiriendo cada vez mayor relevancia, pero están poco estudiadas y documentadas, por lo que es necesario contribuir a la discusión teórica y puntualizar las experiencias concretas

Los recursos humanos son fundamentales para el éxito de las empresas y actores de primer orden en los procesos de fusión y sinergia. Cultura, emociones y gestión son fundamentales para el éxito o fracaso de las estrategias de integración de las empresas, campos que involucran al capital humano.

## **1. INTRODUCCION**

Uno de los hechos más significativos en la economía moderna globalizada constituye el proceso de adquisición y fusión de empresas, lo que genera repercusiones importantes en los diferentes mercados de bienes, servicios, de insumos, trabajo, etc. Teniendo influencia además, en la estructura de las organizaciones que pasan por estos procesos.

De hecho, los cambios mas importantes al interior de las corporaciones modernas, lo que se denomina el proceso de desaparición, readecuación, sinergia y absorción de unidades, departamentos, gerencias o incluso empresas mismas, repercute hacia las organizaciones constituidas nuevas o en su caso dominantes; este complejo proceso, que sucede con todos los sistemas y procesos de gestión, tienen una especial repercusión en un factor altamente complejo que es el “recurso humano”.

El enriquecimiento de la manera de enfocar la gestión de recursos humanos en estos procesos a través de la discusión de conceptos teóricos y referidas a experiencias practicas en algunas empresas relevantes que se encuentran o han transitado por este proceso, representa una importancia capital en la problemática actual de la economía

empresarial, así por ejemplo: “ en lo que va del año (2010), las operaciones alcanzaron los u\$s93.000 millones. Latinoamérica supero el nivel de EE.UU y Europa por primera vez en la historia”...”Latinoamérica contabilizo para un 65% de las fusiones y adquisiciones de los mercados emergentes en el 2010. Un 44.7% de la actividad se concentro en México, seguido por Brasil, con un 16,2% ... en tanto China contabilizo un 9.5% de la actividad de fusiones y adquisiciones”<sup>1</sup>. ... datos mas globales nos muestran que siguen las dinámicas de fusiones o adquisiciones, - las mismas que están condicionadas por el ciclo económico- , así: “ ...en 2009 se registraron siete granes fusiones y adquisiciones en el mundo ( de mas de 40.000 millones de dólares) frente a las tres de 2008. Además se logro un record de compras de empresas con problemas de solvencia o en bancarota en operaciones con un valor conjunto de 95.500 millones de dólares, lo que supone un 370% mas que el año anterior y supera en 150 millones todas las actividades de ese tipo cerradas en los cuatro años anteriores juntos.”(CINCO DIAS, Art. 04/01/2010) , si se ve en Asia y Europa , se registro en la primera “ en los últimos tres meses de 2009 el mayor volumen de negocio jamás alcanzado con fusiones y compras empresariales en esa región con un total de 177.100 millones de dólares “ en Europa ..” las 3.485 fusiones y adquisiciones selladas... Supusieron un total de 472.800 millones de dólares”( CINCO DIAS, Art. 04/01/2010).

Estas millonarias transacciones, por su enorme peso estratégico en los mercados son los que determinan el comportamiento presente y futuro de la economía de los sectores involucrados. Sin embargo, un proceso que es cada día mas común y masivo, que aparentemente pareciese que se resolvería el “problema” con las sola compra de acciones de una empresa por otra o la suscripción de acuerdos, es mas compleja de lo que se presume, esta complejidad se encuentra tanto en el mercado como al interior de las empresas, los cambios producto de estas acciones estratégicas, producen grandes desafíos que deben llevar a consolidar la fusión o sinergia.

Los recursos humanos representan en un rango relevante de empresas de servicios, son el mayor rubro o ítem del costo administrativo de las empresa, pues en la mayoría de estas el peso del costo de mano de obra es de mas del 30%<sup>2</sup>, es decir, se constituyen en el factor mas sensible de gestionar del costo empresarial, su administración en los procesos estratégicos de las organizaciones es altamente relevante ya que:”Los estudios realizados indican que mas de un tercio de las fusiones fracasan antes de los cinco años y se hace alusión de que estos fracasos son debidos ha factores humanos” ( MARTINEZ, 2006: 238)

En Bolivia, la literatura o registro de las fusiones o adquisiciones de empresas no esta ampliamente desarrollada y difundida, los datos recogidos de compra de acciones y/o valores de renta variable negociados en la Bolsa de valores fue el 2% el año 2008<sup>3</sup> En general, el proceso de dinámica económica de creación , destrucción y

---

<sup>1</sup> .- <http://www.iprofesional.com/notas/94245-Mexico-y-Brasil-lideran-las-fusiones-y-adquisiciones-en-mercados-emergentes.html>

<sup>2</sup> .- En el sector servicios el coste de personal es relevante en la medida que el negocio de las mismas se centra en la satisfacción al cliente. Constituyen toda una gama de procesos donde la persona humana es base para lograr retener y atraer mas clientes.(“call centers”, cajeros, plataformas de servicios, etc.)

<sup>3</sup> .- “ el monto negociado con valores de renta variable fue \$us 59.6 millones, superior al registrado en el 2007 en 62.2%, Dentro las operaciones con estos instrumentos se destaca la negociación de acciones de la empresa Transredes en el mes de abril por un monto \$us 46.61 millones, que representa el 79,2 de lo total

renovación de las empresas es permanente en la economía moderna y globalizada, aunque todavía reducida en nuestro país, dinámica que posibilita las condiciones para lograr mejores perspectivas de desarrollo .

## **2. FUSION, SINERGIAS Y PROCESO ESTRATEGICO**

Es importante delinear los conceptos y procesos estratégicos que modelan los emprendimientos de las empresas sobre las adquisiciones o fusiones en su perspectiva de crecimiento económico.

Es Porter<sup>4</sup>, uno de los primeros que ha sistematizado las cinco fuerzas que influyen poderosamente en la estrategia económica y financiera de la firma, las mismas que se han denominado el “diamante de Porter”: “Poder de negociación de Proveedores y clientes, amenaza de productos sustitutos, ingreso de nuevos competidores y la rivalidad existente entre los actuales competidores”.

Como dice el mencionado autor: “La esencia de la formulación de un estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente... la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas” ( PORTER, 1997: :23)

El peso relativo relevante de cualquiera de estas fuerzas, va delimitar en gran medida la estrategia a adoptarse por la dirección; por ejemplo, una empresa monopólica que tiene baja potencialidad de ingreso de nuevos competidores y prácticamente no tiene mayor nivel de rivalidad, enfocara sus estrategias a minimizar el riesgo de las otras “aristas” del diamante: poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes o finalmente establecer acciones para reducir la potencial amenaza de la innovación a través de los productos sustitutos generados por la misma acción del mercado. Así “ Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas mas poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” ( PORTER, 1997: :26)

Si en los hechos el poder de negociación de los proveedores es significativo porque se es excesivamente dependiente del insumo utilizado o que represente una alícuota mayor del costo con relación del costo final de producto, lleva a la necesidad de establecer estrategias a la empresa compradora que le permitan integrarse a este mercado de insumos a fin de controlar toda la cadena productiva. A esta integración se la denomina: Integración vertical.

La integración vertical es la manera en que una empresa, adoptando distintas opciones, por ejemplo compra de la totalidad o gran parte de la empresa que provee sus insumos, incorpora a su cadena de valor, resguardando esta, el proceso de generación de insumos para su fase de producción. Otra alternativa, diferente a la fusión

---

operado en renta variable” ( El mercado de valores en Bolivia: 2008: Documento descargado de la pagina oficial de la Bolsa de Valores de Bolivia: <http://www.bbv.com.bo/default.asp> )

<sup>4</sup> Vease: Porter Michael : “Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” :Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México. Vigésima cuarta reimpresión México, 1997.

o adquisición en si, pero que compromete a un proceso jurídico, es establecer contratos a largo plazo y de exclusividad y compromiso obligatorio de provisión y compra del servicio o insumo, lo que generalmente “ata” al proveedor a su empresa cliente.; así muchas empresas han adoptado este método, un ejemplo se puede encontrar en las compañías eléctricas productoras y distribuidoras de energía eléctrica, también en los mercados internacionales de gas y petróleo.

La teoría de la dirección de empresas, considera algunas sutilezas en la concepción de la integración vertical, así considera que una empresa que compra o se fusiona a su proveedor es una “integración vertical hacia arriba”, si una empresa compra a su empresa cliente la integración se la denomina; “integración vertical hacia abajo”.

Otra estrategia que pueden adoptar las empresas para enfrentar las amenazas del mercado o mejorar su rentabilidad, es la adquisición y fusión con empresas competidoras esta estrategia se denomina: integración horizontal.

Esta integración horizontal puede llevar a la formación de monopolios o Cartel que controlen importantes segmentos de mercado, por lo cual, la integración horizontal que no solo busca mejorar el valor del accionista, lleva en muchos casos a reducir la competencia y a los efectos indeseables de la concentración excesiva del mercado en un solo productor; por lo cual, esta practica se encuentra regulada en muchas economías.

Una tercera estrategia, la cual esta denominada: Integraciones de conglomerado; es la adquisición o compra de empresas que no tienen mayor relación con el giro o negocio fundamental de la empresa, así por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que compre una fabrica de papel o cartón. Los objetivos estratégicos de esta modalidad es el concepto de minimizar el riesgo y mejorar la rentabilidad del negocio<sup>5</sup>.

Así, gran parte de la estrategia de la empresa estará influida por las fuerzas identificadas en el “diamante de Porter” por lo cual, los procesos de adquisición y fusión de empresas, derivaran de una estrategia para enfrentar debilidades relevantes en función a las fuerzas que influyen en la empresa.

Hay que recordar que la estrategia en si no es la fusión, adquisición o sinergia, es parte esencial de la misma pero no el objetivo final. Las empresas no se fusionan por que si, sino tienen como objetivo el incrementar valor, desarrollarse o finalmente incorporarse a nuevos mercados.” Este tipo de operaciones representan una

---

<sup>5</sup> .-Se puede ilustrar aun mas el concepto, así a la integración vertical se la puede definir como la fusión de dos negocios o empresas que están en distintos niveles o rubros de producción, tales como una empresa dedicada a producción y comercialización de alimentos en forma mayorista y otra que se dedique a distribuir al menudeo a la población por medio de supermercados, por lo que si deciden fusionarse de esta forma entonces (adquiere la minorista a la mayorista o productora, es decir a la que esta “mas” abajo en el proceso de producción) se la denomina “integración progresiva” o hacia arriba. En otro ejemplo, si fuese que mas bien la empresa proveedora compra las acciones o propiedad a otra que esta mas arriba de su cadena productiva y decide fusionarse con esta, se denomina “integración regresiva” o hacia atrás con la línea de producción. La integración vertical difiere de la integración horizontal en que esta ultima los que se fusionan o integran están al mismo nivel de producción como el caso de dos cadenas de supermercados, y finalmente la integración de dos organizaciones o producciones que están en dos líneas completamente distintas de negocio la llegaríamos a denominar “integración por conglomerados”

oportunidad para alcanzar economías de escala, obtener ventajas del mercado o para aumentar la capacidad innovadora de la empresa. A través de este tipo de operaciones las empresas pueden acceder a nuevos canales de ventas, entrar en nuevos mercados o adquirir capacidades y recursos clave para su prosperidad futura” ( PEÑALVER, 2009: Artículo)

### **3. FUSIONES, SINERGIAS Y EMPRESAS**

Hemos comentado que como paso estratégico, las empresas pueden acceder a acciones de integración vertical, horizontal o por conglomerado. Estas integraciones en la práctica generarán mercados de monopolio o mercados de oligopolio con un mercado líder (u operador dominante)<sup>6</sup> y empresas seguidoras.

Es importante definir los conceptos de sinergia y fusión, para entender claramente la estrategia de las empresas que adquieren o se integran con otras.<sup>7</sup>

Sinergia,<sup>8</sup> se define como la integración de dos procesos separados o trabajos conjuntos, que estableciendo territorios comunes logra un resultado mayor al del resultado esperado de los dos procesos individualmente. Se la conoce popularmente como la suma de 1 +1 Mayor a 2. Así se podría decir que son uniones entre unidades de negocios que tienen como resultado la creación de valor mayor.

La principal característica de la sinergia es que se refiere en mayor medida a procesos que puedan integrarse generando mayor ingreso o valor al accionista y reduciendo los costos o suprimiendo ineficiencias o costos hundidos, por ejemplo dos unidades de una misma empresa controlan la asistencia del personal. Una acción de sinergia optimizaría el proceso concentrando, si se diese el caso, el control del personal en una persona y reasignando funciones a otra. La persona reasignada mejorara el resultado de la empresa ya que incrementara el valor en otra área en la que pueda desempeñarse mejor. En muchos casos la sinergia permite detectar recursos ociosos reduciendo el número de insumos por producto que mejorara el rendimiento..

---

<sup>6</sup>.- Para que una integración se considere práctica monopólica (denominando así al operador dominante), en el mercado de telecomunicaciones en BOLIVIA, este debe controlar más del 60% del mercado. Véase: (<http://www.fmbolivia.com.bo/noticia3626-hallan-la-regla-para-reducir-la-tarifa-telefonica.html>)

<sup>7</sup>.- Es necesario distinguir estos conceptos del concepto de alianza estratégica: “Algunos autores definen a las alianzas estratégicas como “asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un proyecto una actividad específica mediante la coordinación de capacidades, los medios y los recursos necesarios.” Puede señalarse entonces como concepto de Alianza Estratégica a toda unión voluntaria y organizada de personas y/o empresa, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva. Como ventajas pueden enumerarse: conservación de la autonomía, La reversibilidad, escala, financiamiento: asesoramiento, capacitación, gestión...”. <http://www.monografias.com/trabajos21/alianzas-estrategicas/alianzas-estrategicas.shtml#aspectos>.

<sup>8</sup> Se puede encontrar definiciones más sutiles de sinergia y aun de sinergia financiera, por ejemplo la primera “significa colaboración o cooperación, concurso, actividad conjunta o combinada. Se utiliza en mayor frecuencia para expresar que el resultado que se obtiene de determinada acción conjunta o combinada de dos o más factores o agentes es superior al que se pueda obtener de la actividad independiente de cada factor” mientras la sinergia financiera “aumento de la capacidad financiera o reducción del coste de la misma” (MOCHON-ISIDRO, 1999: Diccionario)

Hay que entender que lo que busca el proceso sinérgico es mejorar los procesos, optimizar el uso de recursos y finalmente, generar mayor valor al accionista o propietario.

La fusión<sup>9</sup> de la que es parte el concepto sinérgico, se debe entender en su sentido mas amplio como una acción de absorción de una empresa por otra o su variante de la formación de una nueva empresa resultante de la integración total de dos o mas.

La fusión generalmente abarca a toda la empresa y a todas sus áreas, la sinergia no necesariamente.

En el caso de las fusiones de empresas por ejemplo entre el Banco Mercantil y el Banco Santa Cruz,- que dio lugar al nacimiento de una nueva entidad bancaria el Banco Mercantil Santa Cruz- , se inicio el proceso aplicando sinergias en las plataformas de atención al cliente en un solo sistema integrado. El proceso llego a establecer una nueva entidad jurídica reconocida legalmente.

Entre los ejemplos a nivel mundial más estudiados y relevantes de una importante fusión en el sector de las telecomunicaciones que se podrían comentar es el producido entre Alcatel y Lucent, dando lugar a una sola empresa con mejores fortalezas que las dos sumadas si se mantuviesen independientes, juntas. Alcatel empresa francesa y Lucent empresa estadounidense, especialistas en tecnologías y productos para el servicio de redes y comunicaciones, abarcaran ahora un mercado con presencia en mas de 130 países “ En móviles, las sinergias son bastante claras: Lucent es el líder mundial en el estándar CDMA, con una presencia importante en los EEUU, en algunos países de América del Sur, como Brasil y Japón, Corea del Sur e India, No obstante, el ganador indiscutible en los estándares de movilidad es el GSM y, en 3G el UMTS. El hecho de que Lucent no tuviera ninguna presencia relevante en GSM supuso una barrera casi infranqueable para hacerse con una base significativa de clientes UTMMS fuera de los EEUU. Alcatel, ... cuenta con una base de clientes de GSM y algunos contratos de UMTS,. La tecnología y portafolio de 3G serán una gran aportación para la empresa fusionada “ (BOTE: 2006: 4)

Este tipo de transacciones empresariales llevan a generar toda una cadena y pautas de procesos sinérgicos que modifican la estructura económica en su conjunto permitiendo la consolidación de empresas mas grandes y mas fortalecidas en muchos casos.

Una de las razones fundamentales en los que las fusiones tienen lugar, es la reducción de los costos de transacción o evitar el adquirir costos hundidos<sup>10</sup>. Por

---

<sup>9</sup> “Proceso de unión de dos o mas empresas bajo un único control mediante compra, intercambio de acciones u otros medios “”(MOCHON-ISIDRO:,1999: Diccionario)

<sup>10</sup> .- “ La utilización del mercado como mecanismo de asignación de bienes y recursos no es, como se ha estado suponiendo ahora, gratuita. La realización de los intercambios en cualquier mercado implica ciertos costes. Los denominados costes de transacción. Es decir los desembolsos asociados a recopilar información sobre las características de los bienes y los distintos precios de ofertas y, una vez decidida la adquisición de un producto , los costes de llegar a un acuerdo, el costo de formalizar contratos y asegurarse que se cumple lo pactado”( CASTRO-DUCH, 2003: 11) si tuviésemos recursos y los invertiríamos “... si una vez que se ha decidido una utilización concreta no existe ninguna alternativa,

ejemplo en el caso de integraciones verticales; es posible que una empresa tenga que comprar a otra todo o gran parte de sus insumos, esta es una transacción de mercado que lleva a un costo de transacción en muchos casos cada vez mayor tanto para la empresa adquirente como para la proveedora, en el primer caso el tener las compras “atadas” aumenta el poder negociador de la empresa proveedora la cual puede asumir posiciones de negociación cada vez mas duras con amenazas de incumplimientos de contratos; en el caso de la empresa proveedora el centrar su producción o línea de producción al requerimiento de un producto específico puede generar en algún momento que tenga dificultades la empresa adquirente; costos hundidos a la primera. Así, en la medida que los costos de transacción se reflejan en los costos totales (contratar abogados v. gr.), estos serán mayores para el consumidor, por lo tanto las empresas serán menos competitivas. Una solución que permite generar valor a los accionistas- reducir costos-, como mencionamos antes, será la fusión de la empresa adquirente con la empresa proveedora.

Las estrategias que lleva a adoptar fusiones o adquisiciones del tipo horizontal, se encuentran en obtener economías de escala, reducir precios y costos, reducir la competencia y finalmente tener una concentración a su favor o control significativo del mercado. En los casos más comunes la concentración de mercado busca obtener mayores beneficios. Si por ejemplo, consideramos que nos encontramos en un mercado de oligopolio, donde existen empresas que compiten fuertemente y producen sustitutos cercanos, la mejor manera de mejorar la ganancia de dos de ellas puede lograrse fusionándose o negociando acuerdos de fijación de precios y cantidades; en la medida que la condición nueva los constituya en “operadores dominantes” mejorara el beneficio esperado conjunto que el beneficio logrado por cada una individualmente antes de la fusión.<sup>11</sup>.

Una de las razones fundamentales de la adquisición de empresas o inversiones en empresas fuera del rubro o fuera del mercado en la que actúa típicamente la empresa, se debe a los conceptos de reducir los riesgos y asegurar la rentabilidad mediante la diversificación de la cartera de inversiones.

La teoría financiera nos dice que existen dos tipos de riesgos para cualquier inversión, el riesgo sistemático y el no sistemático, el primero es común a toda inversión por el hecho de estar en el mercado y no es posible evitarlo en cambio el riesgo no sistemático es posible reducirlo mediante la diversificación, es el riesgo producto de la inversión o valor mismo; así una empresa si no tiene mayores inversiones en otros rubros mas que en la suyo, tiene el implícitos los dos riesgos, mientras un inversionista tenga mas diversificada su cartera, solo estará sujeto en mayor medida al riesgo sistemático y no así al no sistemático. Muchas fusiones o adquisiciones de empresas fuera del rubro o industria se deben a razones de reducir el riesgo no sistemático y por ende precautelar las ganancias de sus accionistas, este es en

---

nada se pierde (coste nulo) utilizándolo, del mismo modo que nadie se gana si se decide mantenerlo ocioso. No todos los costes fijos están sometidos a esta eventualidad. Solamente sucede a un subconjunto muy específico de los mismos denominándose costes hundidos””( CASTRO-DUCH, 2003: 7)

<sup>11</sup> .- En este tipo de fusión, la teoría económica establece una razón por lo que seria deseable para la sociedad la constitución de una fusión, cuando se logra eficiencias y sinergias en costos que permitan precios mas bajos, en caso contrario la fusión desmejorara la eficiencia económica de la sociedad formándose monopolios y trust indeseables socialmente.

el fondo la razón por la que Comteco<sup>12</sup>, ha incursionado en el mercado eléctrico al adquirir el paquete accionario mayoritario de Elfec. Así lo describe perfectamente el propio Gerente General Corporativo de Comteco cuando explica la política de inversiones:

“No nos queda otra alternativa estratégica que la de atrincherarnos en Cochabamba y buscamos una alternativa que nos genera un nivel de rentabilidad mas alto del que tenemos en nuestros negocios, y que nos genere también sinergia. ¿ Por que buscar nivel de rentabilidad si es una cooperativa? Porque la única forma de que la Cooperativa mejore sus beneficios y servicios a sus socios, es elevando el nivel de excedentes.”

“COMTECO toma la decisión de una compra como la de ELFEC en función a que percibe que los negocios que se esta desarrollando – telefonía básica, Internet, televisión por cable y telefonía publica- están en una fase de madurez. Esto implica que sus crecimientos son cada vez menores y se sienten desacelerados.”<sup>13</sup>

Sin embargo, no solo la búsqueda de la disminución del riesgo y el sostenimiento de la rentabilidad lleva a la decisión estratégica de adquisición y sinergia por conglomerado, sino también la oportunidad de desarrollar innovación, lo cual es factible como estrategia orientada a la reducción de costos e incursión a nuevos negocios, así se manifiesta en el caso mencionado.

“Hemos buscado un sector en el cual se pueda encontrar sinergia y uno de ellos es el sector eléctrico en función a todo lo que es infraestructura interna, acceso a los clientes y toda la tecnología que tiene un potencial de desarrollar, por ejemplo, comunicación a través de la energía eléctrica”<sup>14</sup>

#### **4. RECURSOS HUMANOS Y FUSIONES**

La gestión de recursos humanos es crucial para el éxito de los procesos de sinergia y fusiones que puedan emprender las empresas. Constituye un reto significativo para todo el directorio ejecutivo y en especial para los Gerentes de Recursos humanos integrar a las personas con culturas diferentes, metodologías de trabajo diferentes y sobre todo percepciones y sentimientos diferentes a un solo objetivo.

La gestión y/o administración de recursos humanos moderna se considera en forma sistémica, es decir, mediante varios subsistemas que forman un sistema general o macro sobre los recursos humanos.

---

<sup>12</sup> .- COMTECO. Cooperativa de Telecomunicaciones y Servicios Cochabamba, fue fundada en 1944 como una empresa municipal y socios inversionistas. A la fecha es una corporación de tipo cooperativo con inversiones en el rubro de telecomunicaciones y fuera de ella. ELFEC, es la empresa centenaria de distribución de electricidad en Cochabamba Bolivia.

<sup>13</sup> .- Ver: <http://www.opinion.com.bo/Portal.html?CodNot=25331&CodSec=4>

<sup>14</sup> .- Ver: <http://www.nobosti.com/spip.php?article70>

Se debe entender que la ciencia empresarial referida al ámbito humano, establece que los recursos humanos son los únicos recursos “vivos”<sup>15</sup> en las organizaciones, por lo tanto, como todo sistema se interrelacionan los otros subsistemas – reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, remuneraciones, etc.- enmarcados o determinados por una cultura, esta última es una especie de “pegamento” que hace al comportamiento organizacional y por ende, al capital humano.

Es significativo el hecho de establecer que todos los procesos de fusión, adquisición y aun en sinergias se requiere actuar sobre los seres humanos como factores de éxito o fracaso fundamental de los resultados esperados y logro de la estrategia establecida.

Generalmente en los procesos previos a la decisión final de fusión o adquisición de empresas, se da un proceso de acercamiento entre los directivos y un estudio pormenorizado de los atributos de ambas empresas, en muchos casos se contrata consultoras expertas en procesos de “Due diligence”<sup>16</sup> y fusiones, que establecen los pasos para llevar a cabo el proceso. Este proceso redundante en aspectos económicos financieros de las empresas y en menor medida el problema de cultura y humano en los procesos que se llevarán a cabo.

“Si bien, en ocasiones, las fusiones y adquisiciones (F/As) son consideradas como meras transacciones financieras por quienes negocian el acuerdo, para la mayor parte de los miembros organizativos representan un acontecimiento significativo en sus vidas, con elevado contenido emocional. Resulta paradójico que el objetivo de un F/a-crea valor para los accionistas- pueda significar destrucción de valor para los empleados, quienes en definitiva son los encargados de alcanzar dicho objetivo”.(BONACHE-CABRERA, 2002: 516)

Las culturas de dos empresas, - aun en empresas que pueden tener varias subcultura en distintas áreas o regiones-, si son muy sólidas y diferentes, el realizar una sinergia y mas aun fusión, es dificultosa. La cultura que son los ritos, valores, costumbres, artefactos y otros aspectos de las empresas que no se ve en los organigramas ni en las estructuras mismas, sin embargo, esta ahí como la “manera de hacer las cosas” y sobre todo es el determinante de muchos comportamientos tanto de ejecutivos como de los empleados en las empresas, queda arraigada en los procesos de trabajo y en el desempeño de los puestos. La cultura también influye en la forma de tomar las decisiones.. Una cultura que sea por ejemplo sea “conectada” será bastante dificultosa que se adapte, en un proceso sinérgico, con una cultura “mercenaria”<sup>17</sup>, la

---

<sup>15</sup> .- “Arie de Geus mantiene que las empresas son seres vivos y el trabajo de Peter Senge sobre los sistemas complejos sobre los sistemas complejos las relaciona con sistemas biológicos vivos” (GRATTON, 2001: 85)

<sup>16</sup> .- “Consiste en un concienzudo examen de una empresa realizado por el potencial director de una nueva emisión de títulos de una empresa (asegurador), o por otra compañía que intenta tomar su control. El propósito de estas diligencias es la comprobación de que la realidad de una empresa se ajusta verdaderamente a la información que ella da de si misma, así como el uso que piensa hacer de los fondos que obtenga. Normalmente se realiza a la vez que se prepara la documentación para una nueva emisión o colocación pública”(MOCHON-ISIDRO:,1999: Diccionario)

<sup>17</sup> .- Rob Goffe y Gareth Jones, establecen cuatro culturas prevalecientes en las empresas “¿ Que tienen que ver la sociabilidad y la solidaridad con la cultura?.La respuesta se obtiene cuando representamos gráficamente las dos dimensiones una frente a la otra. El resultado son cuatro tipos de comunidades: conectada, mercenaria, fragmentada y comunal... Ninguna de esas culturas es “la mejor”.De hecho, cada

primera los empleados actúan como una familia, existen jerarquías pero estas son fácilmente “saltadas” por los empleados, se contrata a los empleados sin pasar los canales oficiales, es decir es una empresa con alta sociabilidad y baja solidaridad, es decir predomina el sentido de amistad, aunque su baja solidaridad supone que los ejecutivos tendrán dificultades para establecer colaboración entre los distintos departamentos o unidades. Una empresa conectada “normalmente suele estar tan “politizada” que los empleados y las camarillas de amigos dedican gran parte de su tiempo a perseguir sus propios intereses personales” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999: 13)

Una empresa con una cultura mercenaria tiene baja sociabilidad y alta solidaridad, “ las empresas mercenarias se caracterizan por su capacidad para reaccionar con rapidez y coherencia a toda amenaza u oportunidad percibida en el mercado, Las prioridades se deciden rápidamente- en general, por la alta dirección- y se imponen por toda la empresa casi sin discusión” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999: 17) Los empleados están dispuestos a conseguir solamente objetivos individuales y la “familia” prácticamente no existe al interior, los rendimientos y logros personales son valorados, si no son cumplidos es fácil dejar la empresa. El “enemigo” es identificado y todos en ese momento actúan solidariamente en función a “derrotarlo”.

Dos empresas, que se fusionen para crear otra y que tengan culturas diferentes como las mencionadas, deberán pasar por un proceso muy profundo de transformación y adaptación cultural, puede implicar no solamente retiro de empleados y ejecutivos sino también de destrucción de procesos internos muy importantes, si este proceso no se hace bajo un proceso de transformación y adaptación dirigida a lograr desde el punto de vista de cultura la adecuada a la nueva realidad de la empresa y su entorno, es posible que la fusión pueda constituirse un costo mas que un beneficio tanto para las personas implicadas como para los accionistas.

Cuando una empresa como el caso de Comteco de Cochabamba que absorbió, prácticamente, a Boliviatel<sup>18</sup>, siendo una empresa con una cultura más fuerte y consolidada que la última, adquiere una empresa con una cultura poco consolidada o fragmentada, entonces el problema de la cultura se resuelve ya que prácticamente se impone la “dominante” a la adquirida.

“Con frecuencia la actividad históricamente dominante en la empresa tiende a imponer su cultura a las demás.... Pensemos un momento en una empresa como Apple: Si queremos tener una unidad que desarrolle un Software de primera categoría, necesitamos una cultura de empresa que atraiga y apoye individuos creativos, con hábitos de trabajo poco estructurados y planteamientos muy independientes. Si, al

---

una es la apropiada para un determinado entorno empresarial. En otras palabras: el directivo no debe protestar y preferir un determinado tipo de cultura a otro. En vez de eso, debe saber como evaluar la cultura de la empresa y comprobar si es la adecuada para su situación competitiva. Solo entonces, puede considerar las complicadas técnicas a aplicar para transformarla.” (HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999:4)

<sup>18</sup> .- Comteco, es la Cooperativa de Telecomunicaciones de Cochabamba, con mas de 60 años en ese mercado. Boliviatel, es una empresa ( ya que tiene personería Jurídica Propia) creada hace mas de cinco años como empresa de telecomunicaciones centrada en la larga distancia, en las que Comteco, es socio accionista mayoritario. La cooperativa, prácticamente a partir del año de la creación de Boliviatel, se ha hecho cargo de la administración de esta.

mismo tiempo, queremos ensamblar ordenadores de modo eficiente, necesitamos una unidad con una cultura próxima al espíritu militar, sobrio y disciplinado. Por supuesto no es imposible combinar ambas. Pero es muy difícil: lo normal es o que se imponga la primera cultura ...”(JARILLO, 2002: 133)

Otra manera de entender la cultura de las organizaciones se encuentra en el modelo de G.H.Hofstede<sup>19</sup>, las mismas que identifican cinco tipos de categorías o dimensiones que determinan las características de la cultura y se relacionan con la cultura del país en la que están las empresas. Masculino o Femenino; Colectivas o individualistas y aquellas con baja tolerancia a la incertidumbre o alta. Orientación a largo o corto plazo, También y que es muy importante se analiza la cercanía o alejamiento del poder. Esta clasificación permite analizar las fusiones desde el punto de vista de la cultura de los países, generalmente las empresas recogen “el modo de hacer” de los países en los que se encuentran. Así una empresa con una cultura masculina y con alta tolerancia al riesgo e individualista, es poco probable que pueda asumir con éxito y a corto plazo una empresa que la adquiera, femenina con baja tolerancia al riesgo y colectiva. Por lo tanto la cultura, cualquiera sea la forma de establecerla en categorías o dimensiones, se convierte en necesidad estratégica conocerla para el éxito en los procesos de sinergia y fusión de empresas.

El proceso de asimilación y cambio cultural es fundamental para que los dueños de las empresas logren los objetivos planeados. Si la cultura no es considerada en la gestión de los recursos humanos, se vera con enormes dificultades de tener éxito, cualquiera sea la política adoptada.

## **5. SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS FUSIONES Y SINERGIAS.**

Si la cultura es el “pegamento” que tipifica a una empresa. La manera en que se encaran los procesos referidos a los subsistemas de recursos humanos es transcendental para que funcione el día a día en los procesos sinérgicos o fusión<sup>20</sup>. Entre los subsistemas de recursos humanos, mencionaremos tres que consideramos importantes tomar en cuenta como impulsores de éxito en la estrategia comentada de la empresa:<sup>21</sup>

- Las remuneraciones: Las empresas generalmente tienen diferentes tipos de estructura salarial y política de pagos. Empresas que tienen sueldo variable referido al rendimiento o resultados como pilar de su retribución, pueden tener dificultades en asumir políticas referidas a sueldos fijos asignadas a cargos específicos. Lo mismo sucede con la percepción de los beneficios que

---

<sup>19</sup> .- Gerard Hendrik Hofstede: Creador del modelo de las cinco dimensiones para entender la cultura de los países y su relación con las empresas. Autor y escritor Holandes. ( vease Wikipedia, enciclopedia libre, en Internet)

<sup>20</sup> .- “Además, una vez que la operación se ha realizado, su éxito final puede peligrar si se descuida la integración y planificación posteriores, centrándose la empresa demasiado en aspectos como, por ejemplo: reducir costes, olvidar el día a día del negocio, desalentar... empleados”. ( PEÑALVER, 2009: Artículo)

<sup>21</sup> .- “Esta perspectiva completa de la gestión de recursos humanos en estos procesos de cambio, lleva a considerar diferentes aspectos: económicos, culturales, emocionales, organizativos, formativos y de desarrollo, así como comunicativos.” ( PEÑALVER, 2009: Artículo)

se pueden dar a los ejecutivos, por lo cual muchas veces deben abandonar la firma ante modificaciones sustanciales de sus retribuciones<sup>22</sup>.

- Otro aspecto fundamental es la política de capacitación referida al proceso de fusión en si y su posterior sostenimiento. Muchas de las empresas han capacitado a su personal para desempeñar puestos específicos y sobre todo adecuarse a procesos únicos en las empresas. En el caso de la fusión o sinergia el proceso de capacitación se convierte en trascendental ya que debe estar en relación a la difusión del mismo sistema de integración como al desarrollo de nuevos procesos y tecnologías que conlleva el proceso en si. Cabe destacar que muchas veces los programas de capacitación se descuidan como impulsores del éxito de las empresas. La capacitación de liderazgo, el conocimiento de la nueva situación y el trabajo conjunto representan los pilares de las sinergias posibles. Un aspecto que subyace bajo la capacitación es las perspectivas personales que requiere el empleado respecto a su nueva situación y las destrezas adquiridas.<sup>23</sup>
- El tercer aspecto fundamental, sin decir que los otros subsistemas no tengan relevancia, es el proceso de evaluación del desempeño. Es importante establecer un proceso único, transparente y motivador de cómo se llevara a cabo la evaluación del personal. La incertidumbre creada por la nueva situación conlleva a dificultades personales a los empleados respecto a su puesto de trabajo. Por ejemplo si la empresa adquiriente tiene un método tradicional de evaluación del desempeño y en la empresa absorbida un método diferente donde el empleado se autoevalúa en su caso, la forma en que percibirá el empleado su evaluación nueva será completamente diferente a la anterior, y generara en el mismo confusiones sobre la manera de encarar la medición de su rendimiento, por lo tanto el proceso de comunicación y transparencia del proceso es fundamental para el logro del éxito y reducción de la incertidumbre del empleado.

En Bolivia un ejemplo interesante en los últimos tiempos de fusión de empresas fue la experiencia llevada a cabo por el Banco Santa Cruz con el Banco Mercantil, uno de los procesos mas complejos fue la integración del personal de ambos bancos:

“La Gerencia Nacional de Recursos Humanos tuvo una significativa participación en el proceso de fusión de los Bancos Mercantil y Santa Cruz que se llevo a cabo durante la gestión 2006. Se logro la integración global del personal de las dos entidades bancarias fusionadas a partir de la actualización de la información del sistema informático de administración de personal y la

---

<sup>22</sup> .- “Las F/As( Fusiones y adquisiciones) generalmente modifican el orden establecido y los patrones de actividad a los que están acostumbrados los individuos, crean incertidumbre y suponen una amenaza para los puestos, la retribución y la autoestima de los miembros organizativos “.”( BONACHE – CABRERA, 2002:538)

<sup>23</sup> .- “Assessment de directivos, con el fin de conocer la calidad del equipo directivo v que se va a integrar. En definitiva, se trata de indagar sobre el nivel de dominio de las competencias críticas y el potencial de desarrollo de los mismos para abordar el nuevo proyecto con compromiso y ciertas garantías de éxito” ( PEÑALVER, 2009: Artículo)

implementación de actividades de esparcimiento y convivencia familiar para fomentar la identificación y el sentido de pertenencia hacia la entidad.

Se dio gran importancia al desarrollo de actividades de capacitación, preparando al personal del nuevo Banco – ( recordemos que se asumió una fusión de formación de nueva entidad, es decir los dos bancos formaron una nueva entidad y de acuerdo a los comentarios en sus memorias anuales, se mantuvo el nombre combinado de los dos bancos por fines de mercado y solvencia financiera )<sup>24</sup>- en el manejo de los sistemas y herramientas informáticas, así como para la aplicación de nuevos y optimizados procedimientos, manuales y políticas.

Se realizó un extraordinario trabajo de selección y reclutamiento de personal en función a las necesidades de la nueva estructura del Banco, precautelando la permanencia del personal antiguo y experimentado a partir de un proceso de homologación de cargos y retribución de funciones y responsabilidades” Vease: (Memoria Banco Mercantil Santa Cruz 2006)

## **6. FUSIONES Y EMOCIONES.**

Uno de los aspectos, también poco considerados como prioritarios en la fusión y sinergia de las empresas es el factor emocional referidos a los trabajadores, empleados y ejecutivos que deben afrontar la misma<sup>25</sup>.

A partir de la concepción de la Inteligencia Emocional, establecida por Coleman<sup>26</sup> las emociones han pasado a jugar un aspecto central en la gestión y administración de los recursos humanos, dejar a un lado las mismas conllevaría a un error, mas aun en los procesos que nos encontramos comentando. El concepto sistémico ya mencionado, toma en cuenta a las emociones como catalizadores del comportamiento humano en el puesto de trabajo.

Generalmente el mencionar la posibilidad de fusión o sinergias empresariales y sobre todo en las empresas que podrían ser absorbidas por otras conlleva a incertidumbres, ansiedad y estrés inusuales en los empleados<sup>27</sup>. No considerar este aspecto en el proceso mismo llevaría a intensificaciones de los conflictos laborales y baja del rendimiento.

“La ansiedad y la tensión experimentadas por los recursos humanos en las combinaciones organizativas conllevan a problemas psicológicos (depresión, agresividad, aislamiento, baja autoestima, etc.) y físicos ( insomnio, dolores de cabeza y musculares, consumo de alcohol, fármacos, etc..) Si el acontecimiento creador de

---

<sup>24</sup> .- comentarios del autor del artículo.

<sup>25</sup> “ De acuerdo a un estudio realizado por la US Bureau of Labor Statistics, el cambio organizacional a cualquier nivel – ya sea en forma de reestructuración de plantilla, fusiones o un cambio en el liderazgo- puede provocar una caída del 75 por ciento en el tiempo de trabajo productivo”( FROST,2005: 26)

<sup>26</sup> .- Para profundizar el concepto de inteligencia emocional lea el famoso libro : “La inteligencia Emocional” escrito por Daniel Coleman”

<sup>27</sup> - En procesos en los que, por ejemplo, se evidencian cargos duplicados, conflictos culturales, estilos de gestión y dirección diferentes, formas radicalmente distintas de entender el negocio, etc. Las personas generan emociones de incertidumbre, ansiedad, malestar y estrés. ( PEÑALVER, 2009: Artículo)

ansiedad dura mucho tiempo como ocurre en la mayoría de las (fusiones y adquisiciones) , puede producir graves problemas en el individuo”...

“La ansiedad, a su vez, tiene efectos sobre las actitudes mostradas por los empleados y sus comportamientos.”( BONACHE – CABRERA, 2002:538)

Podemos mencionar cuales son las causas percibidas por los empleados que les genera un nivel de mayor ansiedad, tensión y estrés:

Causas percibidas personales:

- Pérdida de Identidad
- Temor de pérdida de puesto de trabajo
- Degradación de puesto o personal
- Menores perspectivas de carrera
- Transferencias y relocalizaciones indeseadas
- Devaluación de habilidades y experiencias previas
- Aumento de carga de trabajo.

Causas percibidas organizacionales

- Aumento del tamaño de la organización
- Falta de información y comunicación, escasa o inconsistente
- Cambios en las reglas, procedimientos y relaciones de información
- Cambio de compañeros, superiores o subordinados
- Reglas, procedimientos y sistemas de información ambiguos.

Causas percibidas culturales y otras.

- Pérdida o disminución de poder y estatus
- Choques culturales
- Conflictos raciales o discriminatorios
- Cambios en conductas empresariales. En base a:”( BONACHE – CABRERA, 2002: 532)

Entre las mayormente percibidas. .

“La ansiedad y tensión originadas por las (fusiones y adquisiciones) generan actitudes negativas como disminución de la moral y de la satisfacción, menor compromiso organizativos, mayor desconfianza hacia la dirección y prioridad de los objetivos personales sobre los organizativos” .”( BONACHE – CABRERA, 2002:521)

Con el fin de minimizar el impacto emocional en los trabajadores, empleados y ejecutivos es importante mencionar a la comunicación como uno de los pilares para reducir el nivel de ansiedad y estrés, así se debe comunicar en dos ámbitos, antes y durante el proceso mismo de la fusión o adquisición:

**Ámbito de política de empresa:** Consiste es establecer anticipadamente canales de comunicación con las empresas a ser fusionadas y en el peor de los casos con la que

es adquirida, así debe comunicarse abiertamente y por los canales mas idóneos, creíbles y directos a los trabajadores y empleados :

- : - Razones de la fusión o adquisición
- Cambios en la denominación de la empresa ( si se diese)
- Cambios en los objetivos, estrategias y políticas de la empresa.
- Información de la cultura de las empresas
- Actuación directiva y cambios directivos durante el proceso de transición.

#### **Ámbito de recursos humanos.**

- Cambios en la estructura organizativa y en la dirección
- Cambios en los sistemas/procedimientos de trabajo.
- Cambios en los títulos y en las descripciones de puestos.
- Cambios en el sistema de retribución y compensación.
- Cambios en los criterios de valoración del rendimiento
- Cambios en las vías de carrera
- Reducciones de personal/transferencias.
- Beneficios y recolocación para el personal despedido. En base a .”(BONACHE – CABRERA, 2002:532)

Este contenido de la comunicación, cuando se la inicia debe ir además en concordancia a los cambios en los subsistemas de recursos humanos y en las transformaciones y asimilaciones culturales que se establezcan.”La información temprana,... es útil para disipar los rumores y proporcionar a los empleados tiempo adicional para desarrollar las estrategias individuales necesarias para enfrentarse al estrés”(BONACHE – CABRERA, 2002:531)

Si la comunicación es importante, lo es también establecer liderazgo para el cambio y gestión de las emociones tóxicas que subyacen al proceso, cuando menos en las primeras etapas del proceso. “... el éxito o el fracaso normalmente tiene que ver con el modo en que los líderes gestionan el cambio. Algunas personas sienten ira, temor o resentimiento cuando se enfrentan a él; otras niegan esos sentimientos. No obstante, el cambio está constantemente entre nosotros, y todos debemos aprender a sobrevivir y prosperar en él...Las personas necesitan tiempo para asimilar el proceso de cambio ...Todo esto da a entender que el líder debe prestar una atención especial a los motivos y a las maneras con que las personas abordan los cambios...Durante las transformaciones de las organizaciones , los líderes no deben rediseñar el compromiso del personal, Deben crearlo de persona en persona y de relación en relación.” (HESSELBEIN-GOLDSITH-BECKHARD, 2006:381-382)

Cultura, gestión de las emociones, desarrollo y adecuación de los sistemas de recursos humanos, comunicación directa, oportuna y un fuerte liderazgo se constituyen en base para el éxito a ser tomados en cuenta por los directivos y ejecutivos que emprendan procesos de fusión y sinergias a fin de lograr sus objetivos empresariales..

## **7. COMENTARIOS FINALES**

En Bolivia son puntuales los procesos de fusión y adquisición de empresas, menos estudiados de forma académica y sistemáticamente por lo cual son los líderes y directivos los que mediante el proceso de transformación iniciado y algunas veces con apoyos de consultores especialistas deben enfrentar estos procesos. La teoría permite dotarse de instrumentos para gestionar los mismos, sin embargo la experiencia es única y típica en cada caso, por ejemplo en la sinergia de Boliviatel y Comteco, fue relativamente menos dificultosa en la medida que la primera estaba prácticamente recién establecida cuando se inició el proceso y su cultura organizacional en formación, por lo cual la conversión de su personal no fue mayormente dificultosa y se asimiló rápidamente a la forma de trabajo de Comteco, esa fue la primera experiencia exitosa de la corporación que permitió generar un aprendizaje organizacional a sus trabajadores y directivos, fueron la primera vez que se consideró con mayor profundidad los conceptos y procesos de sinergia, la formación de valores y se entendió con mayor profundidad la cultura empresarial, se rediseñaron los procesos y varios puestos para poder gestionar conjuntamente las dos empresas, en el área de contabilidad y recursos humanos el proceso que se llevaba a cabo separadamente se unificó en uno solo, el área de ventas se volvió “multiservicio” o polivalente al igual que el área de atención al cliente y atención telefónica se empezaron a atender a los dos tipos de cliente, se establecieron las primeras experiencias de “paquetización” de productos y se incorporó en la estrategia empresarial la concepción corporativa. Durante todo el proceso se entendió con más claridad el papel de las emociones, las “amenazas” que percibieron inicialmente los trabajadores de Boliviatel fueron superadas mediante comunicación efectiva a través de reuniones generales y sectoriales, explicándose el proceso y las razones de este. El proceso, si bien fue autorizado por los Consejos, fue liderado por la alta gerencia y los gerentes de sector cumplieron el rol de unificar procesos y puestos de trabajo, con los objetivos particulares en forma efectiva.

En el caso del proceso iniciado por los Bancos Mercantil y Santa Cruz, la fusión horizontal fue más asimilable en la medida del know how existente en ambos bancos, similar cultura y sobre todo la aplicación de agresivo programa de sinergias empresariales, también en este caso el proceso tuvo un liderazgo fuerte en el equipo dirigido por el presidente del Banco Mercantil de esa época..

El proceso de sinergias entre ELFEC y COMTECO, es más lento y pausado, las dos empresas son sólidas, con culturas arraigadas fuertes y de cierta manera diferentes, la primera arrastra una herencia de una cultura organizativa similar la norteamericana, La influencia organizacional de EMEL S.A. de Chile primero y la norteamericana PPL Global LLC después ha generado un profundo impacto en los procesos de trabajo, los mismos que son formalizados y regidos por políticas, procedimientos, normas y manuales establecidos como lineamientos en la mayoría de los casos ya en el tiempo en la que la administraron las mencionadas transnacionales, los valores, la forma de enfocar los conflictos, mediante comité de ética por ejemplo son herencias de esa cultura.. La segunda es una corporación de estructura jurídica cooperativa con una cultura arraigada en lo nacional con influencia y fuerte mediación social. La misma situación de su estructura de decisión de la cual deriva una serie de jerarquías desde la asamblea de socios y dos consejos de Administración y Vigilancia ( los cuales son renovados parcialmente cada dos años), la lleva a la necesidad de gestionarse bajo los

parámetros de la negociación permanente con los agentes y “stakeholders<sup>28</sup>” internos y externos y la necesidad de eficiencia económica, tecnológica y organizacional.

En este sentido las fusiones, adquisiciones y sinergias de empresas deben ser estudiadas a profundidad y particularizadas sus experiencias, ya que en la medida que la nueva economía, marcada por un entorno todavía turbulento, globalizado y de incertidumbre, mas aun en la nueva realidad boliviana donde se establecen en la realidad nacional nuevas formas organizativas (comunales, mixtas, etc.) Incluyendo proyectos y empresas con contenido social e internacional conjuntos necesitara de nuevos conceptos, guías y directrices para llevar a cabo con éxito las combinaciones y cambios en las empresas, especialmente en su consideración del actor principal de estas: El ser humano.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

- [1] PORTER, Michael E. (1997) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. Vigésima cuarta reimpresión México.. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- [2] CASTRO RIVERA Juan Fernández de – DUCH BROWN Nestor ( 2003) “Economía Industrial : Un enfoque estratégico”. España. McGraw-Hill/ Interamericana.
- [3] GRATTON, Lynda (2001) “Estrategias de capital humano”. Traducido por.:Alejandro Jocki. España. Prentice Hall.
- [4] HESSELBEIN, Francés.- GOLDSMITH, Marshall- .BECKHARD, Richard (Coordinadores) ( 2006) “La organización del Futuro”. España. The Drucker Foundation Edit. Deusto.
- [5] BONACHE, Jaime -.CABRERA, Ángel: (Directores) (2002) “Dirección estratégica de personas”. España. Prentice Hall.
- [6] FROST, Meter J. ( 2005) “Emociones toxicas en el trabajo”. España. Deusto.
- [7] HARVARD BUSINESS REVIEW : GOFFEE, Rof . JONES Gareth ( 1999) “Dirigir personas en la empresa.” Traducido por German Orbeago. España. Deusto.
- [8] JARILLO, Jose Carlos. ( 2002) “La lógica estratégica”. España. Deusto.
- [9] MOCHON Morcillo, Francisco- ISIDRO Aparicio, Rafael (1999) “Diccionario de Términos Financieros y de Inversión”. Segunda Edicion. España. McGraw-Hill.
- [10] MARTINEZ, Caraballo Noemí. (2006) en la “Revista Electrónica”: © Intangible Capital - N° 12 - Vol. 2- pp. 236-258, Abril-Junio de 2006 - ISSN: 1697-9818 (Cod:0067)
- [11][http://www.cincodias.com/articulo/economia/disminuyeron-fusiones-compras-pactadas-empresas-EE-UU-2009/20100104cdscdseco\\_12/cdseco/](http://www.cincodias.com/articulo/economia/disminuyeron-fusiones-compras-pactadas-empresas-EE-UU-2009/20100104cdscdseco_12/cdseco/)
- [12] <http://www.peoplexcellence.com/index2.php?option=com.content&do...>
- [13] <http://www.iprofesional.com/notas/94245-Mexico-y-Brasil-lideran-las-fusiones-y-adquisiciones-en-mercados-emergentes.html>
- [14] <http://www.monografias.com/trabajos21/alianzas-estrategicas/alianzas-estrategicas.shtml#aspectos>.
- [15] Memoria del Banco MercantilSantacruz 2006.

---

<sup>28</sup> .- Grupos de intereses que son o afectan en sus relaciones con la empresa. Pueden ser internos y/o externos.