

EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESPUÉS DE LA FUSIÓN
ENTRE DOS EMPRESAS MULTINACIONALES CON SEDE EN CALI: UN
ESTUDIO CUALITATIVO DE CASO

GUSTAVO PELÁEZ ZAPATA
FREDDY GIOVANNI SOTO HERNÁNDEZ

CÓD. 0801523
CÓD. 0801519

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
ABRIL 2012

EL CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DESPUÉS DE LA FUSIÓN
ENTRE DOS EMPRESAS MULTINACIONALES CON SEDE EN CALI: UN
ESTUDIO CUALITATIVO DE CASO

GUSTAVO PELÁEZ ZAPATA	CÓD. 0801523
FREDDY GIOVANNI SOTO HERNÁNDEZ	CÓD. 0801519

Director:
ALVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ PHD
Profesor Titular

Grupo de investigación: Humanismo y gestión
Línea de investigación: Cultura organizacional

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
ABRIL 2012

CONTENIDO

RESUMEN	8
1. PRESENTACIÓN	9
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	11
2.2 JUSTIFICACIÓN	14
2.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA	15
2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
2.7 HIPÓTESIS	16
2.8 OBJETIVO GENERAL	16
2.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. MARCO CONCEPTUAL	17
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
3.2 FUSIONES Y ADQUISICIONES	20
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EN FUSIONES Y ADQUISICIONES	22
3.4 MODELO DE ANÁLISIS	25
4. MEDOLOGOGIA	26
4.1 DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO	26
4.2 PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS E INSTRUMENTOS	26
5. DIAGNÓSTICO CULTURAL DE LA EMPRESA POX ANTES DE LA FUSIÓN	30
5.1 IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	30
5.2 ENTORNO SOCIAL	34
5.3 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN	36
5.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	37
5.5 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES	38
5.6 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES	39
5.7 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES	39
5.8 RELACIONES INTERPERSONALES	40
5.9 RELACIONES DE PARENTESCO	40
5.10 RELACIONES DE PODER	41
5.11 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES	41
5.12 SUBCULTURAS	41
5.13 IDENTIDAD	42
5.14 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL POX	42
6. DIAGNÓSTICO CULTURAL DE LA EMPRESA MUSH ANTES DE LA FUSIÓN	45
6.1 IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	45
6.2 ENTORNO SOCIAL	46
6.3 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN	49
6.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	50
6.5 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES	51
6.6 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES	53

6.7 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES	54
6.8 RELACIONES INTERPERSONALES	54
6.9 RELACIONES DE PARENTESCO	56
6.10 RELACIONES DE PODER	57
6.11 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES	57
6.12 SUBCULTURAS	60
6.13 IDENTIDAD	60
6.14 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL MUSH	61
7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA EMPRESA POX POR PARTE DE LA EMPRESA MUSH	64
7.1 OBJETIVO DE LA OPERACIÓN	64
7.2 TRANSACCIÓN FINANCIERA	65
7.3 EL ANUNCIO	65
7.4 LA NUEVA EMPRESA	67
7.5 PROCESO CULTURAL	68
8. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CATE	69
8.1 ENTORNO SOCIAL	71
8.1.1 Principales cambios:	71
8.1.2 Descripción de CATE:	72
8.2 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN	73
8.3 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	74
8.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES	75
8.4.1 Principales cambios:	75
8.4.2 Descripción de CATE:	76
8.5 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES	77
8.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES	77
8.7 RELACIONES INTERPERSONALES	79
8.7.1 Principales cambios:	79
8.7.2 Descripción de CATE:	82
8.8 RELACIONES DE PARENTESCO	84
8.9 RELACIONES DE PODER	85
8.10 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES	85
8.11 SUBCULTURAS E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	87
8.11.1 Principales cambios:	87
8.11.2 Descripción de CATE:	88
8.12 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL CATE	90
9. CONCLUSIONES	93
9. RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXO 1 - ENTREVISTA DE MODELOS CULTURALES	101
ANEXO 2 – ENCUESTA PARA SELECCIÓN DE VARIABLES CULTURALES	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Una tipología de los conceptos de cultura	18
Figura 2. Cultura y el marco de la teoría de sistemas	19
Figura 3. Cuadro conceptual fusión de culturas organizacionales	25
Figura 4. Localización organizacional mundial de POX	34
Figura 5. Reporte financiero 2009-2010 POX	38
Figura 6. Reconocimientos de POX	39
Figura 7. Localización organizacional "Cono Norte" en América del Sur	47
Figura 8. Reporte financiero MUSH 2009-2010	53
Figura 9. Medición del clima laboral en 2006 - MUSH	56
Figura 10. Comparación del nivel del cambio entre variables	70
Figura 11. Variables con mayor cambio	70

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - ENTREVISTA DE MODELOS CULTURALES	101
ANEXO 2 – ENCUESTA PARA SELECCIÓN DE VARIABLES CULTURALES	103
ANEXO 3 – CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – CONSOLIDADO	104

RESUMEN

El motivo de estudio del presente trabajo de investigación lo constituye el análisis cultural de dos empresas multinacionales (ambas con operación en la ciudad de Cali) y el cambio de la cultura organizacional resultado de la adquisición de una de ellas por parte de la otra.

Para este trabajo se realizó una exploración conceptual sobre los procesos de fusiones y adquisiciones, se analizaron diferentes modelos de abordaje de cultura organizacional y finalmente se desarrollo una investigación de tipo cualitativo de caso siguiendo el modelo de cultura organizacional propuesto por Zapata y Rodriguez (2008), donde a través de entrevistas a empleados de las diferentes empresas involucradas se logra realizar una descripción de: a) la cultura organizacional de las empresas antes de la adquisición, b) el proceso de fusión cultural entre las compañías y c) la cultura organizacional para el momento de la investigación en la nueva empresa conformada.

Los resultados de este trabajo de investigación permiten conocer las culturas organizacionales de dos empresas multinacionales con sede en Cali antes de un proceso de adquisición y la cultura organizacional en la nueva empresa conformada luego de él, evidenciando que si bien eran muchas las similitudes también lo eran las diferencias, se describe el proceso cultural de fusión presentado y se presentan las variables culturales que han sufrido mayor cambio durante este proceso y cuáles han preponderado una sobre la otra.

La dirección de la empresa fusionada ha formulado una visión común, logrando grandes avances en los últimos 5 años, pero aún les espera un largo trabajo antes de conseguir una completa integración cultural.

1. PRESENTACIÓN

En el año 2006 fue notificado a los empleados de las empresas POX¹ y MUSH la adquisición de marcas de productos en el sector de consumo masivo y plantas de producción de la primera por parte de la segunda. Dicha adquisición se presentó como una negociación a nivel global donde la Corporación de la empresa MUSH adquirió a nivel mundial un grupo de marcas de la empresa POX con el fin de ampliar su portafolio y aumentar las ventas.

La adquisición incluyó en la ciudad de Cali, la compra de la planta de manufactura de la empresa POX, así como el cambio de empleador para los trabajadores que trabajaban en dicha empresa. En esta misma ciudad se contaba con una planta de manufactura de la empresa MUSH, por lo que los empleados de ambas empresas pasaron por una situación más compleja que la vivida en otros países, en donde sólo existía una planta de alguna de las dos empresas involucradas en el proceso.

Acorde con este proceso que inició en el año 2006, cambios de diferentes tipos se dieron en la empresa MUSH, al aumentar su tamaño de manera considerable en el sector @² se decidió por parte de la Corporación el rediseño de su modelo organizacional y esta nueva empresa fue nombrada CATE³.

La empresa POX con sede en Cali, es adquirida por parte de la empresa MUSH después de haber pasado en varias ocasiones durante los últimos 15 años por procesos similares. Por esta razón, al no ser la primera ocasión que pasaban por este proceso, para muchos de los trabajadores de la empresa POX, ésta ya era una situación conocida y su forma de asimilar la nueva adquisición era diferente a la de otros empleados con menos antigüedad en la compañía y para los mismos empleados de la empresa MUSH quienes nunca habían pasado por un proceso como este.

El proceso que siguió a dicho anuncio fue muy rico en experiencias para todos los trabajadores, para los líderes de las organizaciones e implicó un aprendizaje por parte de todos para empezar a desarrollar de manera exitosa la misión encomendada. Al decidirse por parte de la Corporación de la empresa CATE que en la ciudad de Cali se mantendrían ambas plantas de manufactura, cada una de ellas enfocada a la producción de los productos que venían históricamente fabricando y con unos cambios a nivel administrativo y organizacional que las convertían en una sola compañía, se comenzó un milimétrico ajuste de todos los

¹ POX y MUSH corresponden a los nombres ficticios dados por los investigadores a las dos empresas objeto de la presente investigación.

² Se usará el símbolo @ para designar el sector en que se encuentra la empresa en estudio.

³ CATE corresponde al nombre de la empresa resultado del proceso de fusión entre las empresas POX y MUSH objeto de la presente investigación.

procesos productivos y administrativos de la empresa, dándose una importancia especial a la cultura organizacional.

La “fusión cultural” que se presentó en esta compañía, generada debido a la integración de dos empresas con historias distintas, pero con características similares, es el tema que ha sido motivo de análisis por parte de los investigadores.

El presente informe de investigación contiene la referencia de la literatura que se ha desarrollado en los últimos años sobre procesos de fusiones y adquisiciones, tanto en Colombia como en otros países de América y Europa. El documento parte de la descripción del problema que ha sido identificado por los autores mediante la definición de sus antecedentes, planteamiento del problema y la formulación de las preguntas que fueron resueltas en el desarrollo de la investigación.

El objetivo principal propuesto es describir las actuales características de la Cultura Organizacional en la empresa CATE con sede en Cali después de la fusión cultural dada en el año 2006 entre las empresas POX y MUSH. Para tal fin, se desarrolló inicialmente la caracterización de cada una de las empresas, refiriendo las principales características de sus culturas organizacionales para posteriormente describir el proceso de fusión dado y describir las dimensiones culturales (Zapata y Rodríguez, 2008): entorno social, lenguaje, comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes sociales, sistema de producción de bienes inmateriales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y los modos de ser de los dirigentes, subculturas e identidad de la nueva empresa conformada.

El modelo de Zapata y Rodríguez (2008), fue el referente teórico elegido de investigación y fue empleado para obtener las bases necesarias para la comprensión de las diferentes variables de la cultura organizacional y demás aspectos necesarios durante el desarrollo de esta investigación.

Las conclusiones de este informe mencionan las principales lecciones aprendidas del proceso desarrollado en esta empresa, al tiempo que se generan recomendaciones finales que podrán ser consideradas como referencia para otras organizaciones que se vayan a aventurar en una tarea como esta.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

A continuación se destacan algunos estudios relacionados con el impacto en la cultura organizacional por los procesos de fusiones.

- a) El estudio: “Efecto en la Cultura Organizacional de las fusiones y las adquisiciones”, realizado por Jeff Badrtalei de la Universidad de California y Donald L. Bates de la Universidad de Houston⁴, donde se expone el caso de la fusión entre Daimler-Benz y Chrysler; éste corresponde a una investigación documental en relación a las diferentes oleadas de las fusiones en el pasado, mostrando diferentes puntos de vista y aplica guías de intervención al caso de la fusión Daimler Chrysler.

El objetivo planteado por los autores era proporcionar una guía acerca de cómo evitar errores similares y mejorar el resultado, así como presentar las lecciones dejadas por la fusión.

Algunos de los resultados a destacar de esta investigación son:

- En el proceso mencionado se cometió el clásico error de centrarse sólo en el capital de los trabajadores de Chrysler, (la remuneración del capital, los beneficios de explotación, los productos, el desglose geográfico de las ventas, los activos físicos, y las cuestiones jurídicas), con poca investigación de los diversos aspectos de la cultura organizacional.
- Algunos de los resultados de este estudio son una reafirmación de lo descrito en la literatura revisada por Jeff Badrtalei, pero algunas experiencias encontradas son exclusivas del caso Daimler Chrysler.
- Se menciona que los responsables de las fusiones deben perseguir algunos asuntos culturales, con la misma fuerza e importancia que los temas financieros, porque pueden marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de estos procesos; se citan por ejemplo: considerar claramente que las fusiones no se hacen entre iguales, evitar la arrogancia por parte de cualquiera de las partes porque puede poner en peligro el valor de la unión, el éxito de la integración y la rentabilidad fina, no decir a los empleados que nada va a cambiar porque, no sólo es inexacto, sino que también resultará en la pérdida de la fe y la confianza hacia la gestión.
- Para resaltar se menciona dentro de las conclusiones de la investigación que la cultura juega un papel importante en el proceso de integración, cada uno de los participantes tiene su propia cultura y debe ser

⁴ Publicado en International Journal of Management Vol. 24 No. 2 de Junio de 2007

estudiado de antemano, y tratados con respeto y comprensión; por consiguiente, la cultura debe ser mezclada en lugar de ser cambiada.

- b) En el estudio *The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues*. Investigación realizada por Sue Cartwright y Cary L. Cooper de la Manchester School of Management⁵, se realiza una descripción de las investigaciones existentes acerca del impacto de las fusiones y adquisiciones sobre los trabajadores, busca dar explicación a fallas durante los procesos de fusión, desde un punto de vista diferente al financiero y del marketing, considerando el estudio de la combinación de personas en la fusión de culturas organizacionales. Esta investigación concluye que: "en los últimos 20 años, desde el inicio de la literatura, las fusiones y adquisiciones han sido objeto de considerable especulación hipotética pero ha sido poco investigada" (Cartwright and Cooper; 1990). Se indica también que comenzaba a desarrollarse en esta época cierto interés por el rol de la cultura organizacional como una variable importante dentro del proceso de fusión, como un proceso que continúa después de la adquisición, al menos los siguientes 3 o 4 años. La investigación reseña además la existencia de una extensa literatura sobre el análisis de cultura organizacional haciendo referencia entre otros a: Harrison, 1972; 1987; Deal & Kennedy, 1982; Kilman, 1984; Schein, 1985; Louis, 1985.
- c) La tesis de maestría "Implementation of Organizational Culture Following a Merger: Case Studies of Arla Foods and Stora Enso", realizada por A.Grankvist, C.Kollbert y A.Persson en la Lulea University of Technology, pretende entender el impacto de las fusiones organizacionales en la cultura organizacional de una compañía mediante la solución de tres interrogantes principales: ¿cómo se describen los asuntos relacionados a cambios en la cultura organizacional seguidos a una fusión? ¿cómo se describen las reacciones de los empleados al cambio organizacional tras una fusión? ¿cómo se describen los factores más significativos en la integración cultural seguida a una fusión?

El estudio se realiza basado en dos experiencias, la primera es la de la fusión llevada a cabo en el año 2000, cuando la empresa Arla y MD Foods se fusionaron para crear la empresa Arla Foods Amba, orientada al sector de los lácteos con producción en Suiza y Dinamarca y con oficinas de ventas en más de 23 países. En segundo lugar la fusión realizada entre dos empresas del sector paplero con sede en Londres: Swedish Stora y Finnish Enso para crear la nueva empresa Stora Enso Oyj realizada en el año 1999.

⁵ Publicada en el British Journal of Management en 1990

En respuesta a las preguntas generadas como propósito de este estudio se pueden destacar los siguientes apartes:

- Compañías actuando en la misma industria deben crear una cultura compuesta, y aplicar las mejores partes de cada compañía.
- Muchos elementos de la cultura organizacional deben ser cambiados en cierto grado, sin embargo, una filosofía común de liderazgo y una estrategia de comunicación son los factores más importantes a tener en cuenta a ser integrados en una fusión.
- Una fusión no debe generar reducción en el desempeño.
- Miedo a lo desconocido, pérdida de control, pérdida de competencias, fuerza de costumbre y falta de confianza son los principales factores que causan resistencia al cambio.
- No hay un plan estandarizado de integración para fusiones ya que cada una es única. Sin embargo hay un número de elementos comunes que cada fusión exitosa ha utilizado.
- Es importante integrar a la gerencia en una etapa temprana de la fusión.
- Es importante proveer continuamente a los empleados de tanta información como sea posible, aún si no hay cambios que reportar.

d) De otro lado para mencionar un estudio local, se puede nombrar la investigación: Fusión de la dirección de impuestos nacionales DIN y la dirección general de aduanas nacionales DAN efectos administrativos resultantes en la regional sur Occidente, realizado por Gloria Callejas y María del Socorro Rodríguez en la especialización de administración de Salud Pública de la Universidad del Valle en 1997. En esta investigación se describe el resultado de la fusión de dos entidades desde un punto de vista funcional.

Se mencionan dentro de los resultados, con respecto al clima organizacional y desarrollo del recurso humano las diferencias encontradas entre algunas variables como el bienestar social, capacitaciones, auxilios, beneficios y tipos de nombramiento.

También se concluyó que “desde la Fusión de la DIAN y durante sus 4 años de existencia se vivió un clima organizacional, en el cual no se logró la total integración funcional entre las materias tributaria, aduanera y cambiaria; toda vez que los procesos no se fusionaron, el recurso humano se quedó aislado en el área a la cual pertenecía y la institución como tal, no logró un impacto efectivo en su desempeño como organización pública” (Callejas y Rodríguez; 1997).

De los estudios revisados se puede resaltar como factor común la importancia que tiene dentro de los procesos de fusión o adquisición la cultura organización y ésta

sobre los trabajadores. Brindar un especial cuidado a los temas relacionados con la cultura organizacional resulta muy importante y debería ser siempre considerado como un objetivo tan importante como los económicos dentro de este tipo de procesos.

Emplear un enfoque netamente económico durante la implementación de un cambio organizacional como una fusión podría potencialmente, desencadenar en un fracaso para la empresa, mientras que aquellos que prestan la suficiente atención a los temas asociados con la cultura organizacional tienen mayor probabilidad de generar los resultados positivos.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Entender los rituales, símbolos, lenguas, creencias, visiones, ideologías y mitos, que hacen parte de la empresa CATE y que conforman su nueva "cultura organizacional" es un reto considerable y que aportará a la caracterización del equipo humano que trabaja en esta empresa, algunos como miembros de la antigua organización MUSH y otros como ex-empleados de la empresa POX, esta mezcla de culturas ha generado probablemente nuevas formas de pensar y de actuar, el éxito o fracaso del proceso de fusión que se ha venido realizando dependerá en gran parte del tipo de "fusión cultural" que se desarrolle en esta nueva organización.

Después del proceso de adquisición entre estas organizaciones y la generación de la nueva compañía, este proceso aparentemente ha traído con sí cambios culturales. La identificación de estas nuevas características culturales será punto de partida para el desarrollo de análisis organizacionales desde los diferentes programas llevados a cabo al interior de la organización y que están enfocados en los trabajadores.

El desarrollo de este tipo de investigaciones dentro de programas de Maestría en Administración de Empresas llama la atención sobre la importancia de los procesos de F&A⁶ y los potenciales impactos que tienen en la gerencia actual de las empresas dado que únicamente su conocimiento permitirá a los tomadores de decisiones una correcta orientación sobre los efectos que se pueden generar en la organización.

El análisis de las variables culturales, los cambios sucedidos después del proceso de adquisición de POX por parte de MUSH y la configuración de las nuevas variables culturales de CATE permitirán a los miembros de la organización la utilización de esta información, la evaluación y posible revisión estratégica de los planes relacionados con el proceso cultural actual.

⁶ Fusiones y adquisiciones (M&A Mergers and Acquisitions, como se referencia en Inglés)

2.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA

El problema de investigación está enmarcado por la cultura organizacional presente para el momento del desarrollo de éste estudio cualitativo (2010-2011), en la empresa denominada CATE después de la fusión cultural entre las empresas POX y MUSH dada desde el año 2006.

2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El problema está delimitado por las dimensiones culturales de Zapata y Rodriguez, (2008): entorno social, lenguaje, comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes sociales, sistema de producción de bienes inmateriales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y subculturas e identidad así como la variable identificada por Bédard (2000) y Chanlat (1997) relacionada con los modos de ser de los dirigentes.

2.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es el cambio que puede observarse en la cultura organizacional de la empresa CATE luego de la adquisición de la empresa POX por parte de la empresa MUSH, ambas empresas con sede en Cali, sucedida en el año 2006?

Desde la adquisición de la empresa POX por parte de la empresa MUSH (ambas con sede en Cali) ocurrida en el año 2006, evidentes cambios se han dado en diferentes aspectos administrativos al interior de la nueva organización originada a partir dicha adquisición. La empresa MUSH, se unió a una compañía de similar tamaño en el sector @, conformando una nueva y más grande empresa con todos los retos que esto implicaba para sus empleados y que llamaremos la empresa CATE. Un trabajo fuerte se ha gestado desde el área de recursos humanos para medir la evolución del proceso de fusión cultural que se ha presentado en la empresa CATE, medir cada dos años el grado de "*engagement*" o compromiso que se tiene por parte de los empleados de la nueva organización, fue uno de los principales aportes que se ha hecho a nivel corporativo, pero el efecto que este proceso ha tenido en la empresa CATE ubicada en Cali, es algo que sólo los propios trabajadores que han participado en la fusión cultural y han hecho parte de la creación de la nueva cultura dentro de esta "pequeña sociedad", pueden medir y explicar.

Esta fusión, como todas, trae consecuencias que sin poder calificarse vale la pena conocer en tanto que su identificación formal y el estudio en el efecto cultural es aún desconocido, se podría esperar que éste análisis traiga como consecuencia el descubrimiento de nuevos o modificados componentes culturales y sólo con este paso inicial se podría abordar su efecto en el desempeño de la nueva organización.

2.6 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las características actuales (2010-2011) de la cultura organizacional después de la fusión cultural sucedida entre dos empresas (POX y MUSH) en el año 2006, ambas dedicadas a la elaboración de productos @ y con sede en Cali?

2.7 HIPÓTESIS

Antes de llevar a cabo la investigación sobre “El cambio de cultura organizacional después de la fusión entre dos empresas multinacionales con sede en Cali: un estudio cualitativo de caso”, se plantean las siguientes hipótesis:

- La fusión cultural de las sedes en Cali de las empresas POX y MUSH pertenecientes al sector @, ha producido sobre los trabajadores de ambas empresas un efecto que puede ser observado a través de la cultura organizacional de la empresa CATE.
- La cultura organizacional que existe en la empresa CATE después de más de cinco años de haberse fusionado las empresas POX y MUSH, es una cultura diferente a la que existía en estas dos empresas antes de la fusión.

2.8 OBJETIVO GENERAL

Analizar las actuales características de la Cultura Organizacional en la empresa CATE con sede en Cali.

2.9 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las principales características de la Cultura organizacional de las empresas POX y MUSH del sector @ ambas con sede en Cali.
- Describir el proceso de fusión cultural dado en el año 2006 entre las empresas POX y MUSH del sector @ con sede en Cali.
- Analizar las principales características de las dimensiones culturales actuales: entorno social, lenguaje, comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes sociales, sistema de producción de bienes inmateriales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y los modos de ser de los dirigentes, subculturas e identidad de la empresa CATE del sector @ con sede en Cali.

3. MARCO CONCEPTUAL

La cultura organizacional es entendida como la identidad de la organización y el patrón de su comportamiento general, sus creencias y valores, pero debe también entenderse que es el resultado de los éxitos del pasado. Así mismo, la influencia de la cultura organizacional como una de las causas importantes de fallos dentro de los procesos de fusión y adquisiciones ha sido reconocida y estudiada desde hace algunos años.

Según Cartwright y Cooper (2001), en su Journal "The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues": los aspectos humanos en las fusiones y adquisiciones, han sido reconocidos por la psicología como el mayor y más complejo proceso de cambio organizacional, los aspectos humanos en las fusiones han sido poco considerados por los tomadores de decisiones y han venido a ser etiquetados como "factor olvidado" u "oculto" en el éxito de las fusiones. Se ha estimado (Davy, 1988) que se puede atribuir a "problemas con los empleados" entre la tercera y la mitad de los fallos en fusiones.

De acuerdo con Cartwright y Cooper (2001), una cantidad de tiempo y energía considerables son invertidos en la planeación financiera y, en contraste, se ha mostrado que la mayoría de las organizaciones se han preparado para finalizar el trato sin haber hecho ninguna valoración del talento interno que han adquirido (Hunt, 1987) o formulado algún plan para la fusión humana (Scheweiger y Ivancevich, 1985).

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de que las organizaciones como tales tienen culturas se ha propuesto con bastante frecuencia en los últimos años, incluso antes de la reciente oleada de interés en el tema: Turner (1971), Eldridge y Crombie (1974), Pettigrew (1979) y Hofstede (1984), Silverzweig y Allen (1976), Ouchi (1981), Schwartz y Davis (1981) entre otros, han escrito sobre el tema. Así mismo, la idea de que las organizaciones pueden tener culturas específicas se ha tratado por algunos autores y expuesto en diferentes Journals de Management sobre estrategia y políticas de negocios, así como en teoría y comportamiento organizacional (Basado en: Theories of Organizational Culture, Allaire, Yvan, y Mihaela E. Firsirotu).

Las organizaciones por su naturaleza, se encuentran conformadas por individuos, en este sentido el análisis de la cultura organizacional se centra en el estudio de éstos, sus comportamientos, rituales y símbolos. Para continuar con el análisis del concepto de cultura organizacional, comenzaremos por indicar lo que se entiende

por “cultura”, para ello nos apoyaremos en la tipología elaborada por Allayre (1984), donde se condensan los análisis de "cultura" desarrollados desde las diferentes escuelas. Por un lado, explicado como un sistema ideacional en donde las esferas social y cultural son diferentes pero están interrelacionadas, ubicada en la mente de los portadores y los significados y símbolos compartidos que se enmarca dentro de las escuelas cognitiva, estructuralista, de equivalencia mutua y simbólica. Y por otro lado, explicado como un sistema socio cultural en donde la cultura es un componente del sistema social, que se manifiesta en el comportamiento, este enfoque es abordado desde las escuelas funcionalista, funcionalista – estructuralista, histórico disfuncionalista y ecológico adaptacionalista:

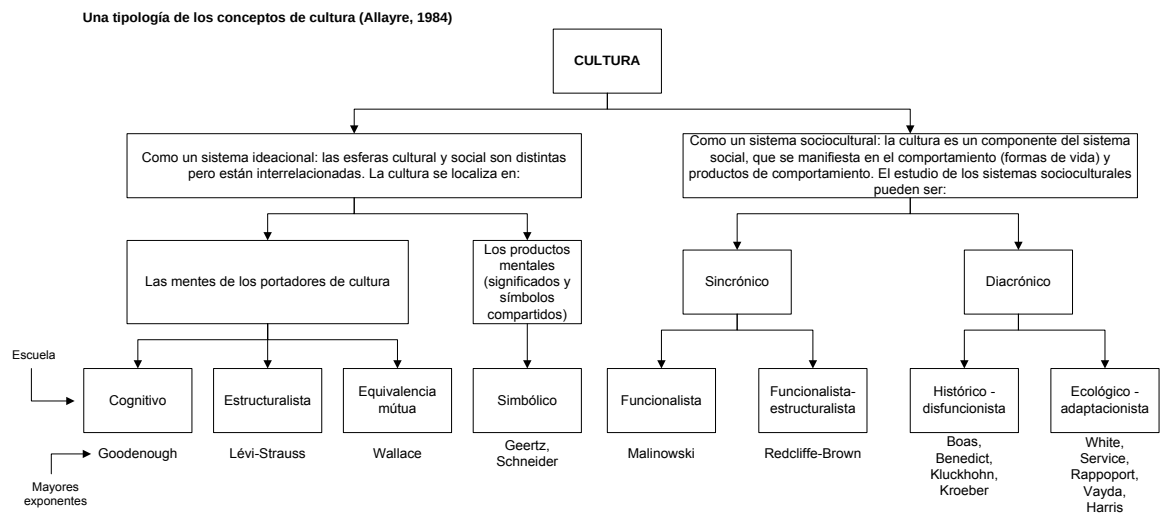


Figura 1. Una tipología de los conceptos de cultura

Fuente: Theories of organizational culture Allaire y Firsirotu (1984)

No existe una sola cultura dentro de las organizaciones, si bien la singularidad de los individuos se expresa en su personalidad, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de sus diferentes culturas. Por esta razón, en una analogía frecuente y persistente las organizaciones se conciben como sociedades pequeñas.

De hecho, la proposición de que las organizaciones tienen bienes culturales que reproducen significados, valores, creencias, leyendas, mitos e historias y se llena de ritos, rituales y ceremonias rápidamente ha ido ganando en popularidad (Allaire y Firsirotu, 1984), hecho que reconoce la importancia de los individuos en la interpretación de la “cultura organizacional”. De otro lado, el término "simbolismo organizacional" se refiere a los aspectos de una organización que sus miembros utilizan para revelar o hacer comprensible el inconsciente de sentimientos, imágenes y valores que son inherentes a esa organización.

El concepto antropológico de cultura fue desarrollado inicialmente por E. B. Taylor (1874): "conjunto complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad" (culturalista).

"En el contexto del marco de referencia para el estudio de las organizaciones", Silverman (1971), pone de manifiesto los conceptos de hombre como creador de símbolos, lenguas, creencias, visiones, ideologías y mitos. En efecto, el hombre es un creador y gerente de significados (Pettigrew, 1979). Los símbolos que se derivan de estos procesos (la organización del vocabulario, el diseño de los edificios de la organización, las creencias sobre el uso y la distribución de poder y privilegios, los rituales y los mitos que legitiman las distribuciones) pueden tener importantes consecuencias funcionales para la organización (Pettigrew, 1979).

Smircich (1983), desarrolló el siguiente modelo teórico de la estructura de cultura y los sistemas que hacen parte de la organización:

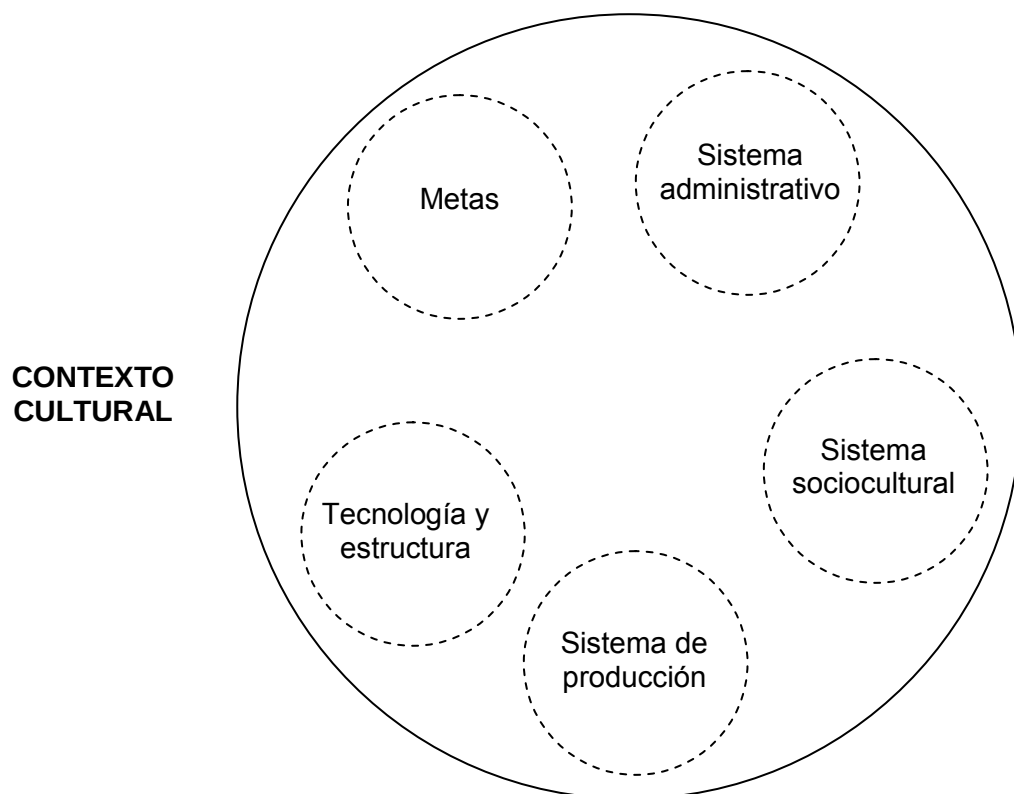


Figura 2. Cultura y el marco de la teoría de sistemas

Fuente: Organizational analysis Smircich (1983)

La figura 2 ilustra esquemáticamente la relación entre la organización y la cultura, desde un punto de vista de la teoría de sistemas, donde se observa que los

diferentes componentes sistémicos de una organización están influenciados por el contexto cultural en el cual se desarrollan.

Una larga y variada cohorte de escritores han hecho uso de la metáfora de organizaciones como una “pequeña sociedad”, como sistemas sociales equipados con procesos de socialización, normas sociales y estructuras. Es con esta metáfora general que el concepto de cultura en las organizaciones toma su significancia. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, entonces ellas deben mostrar evidencia de distintos rasgos culturales: “mientras que la unicidad de los individuos es expresada en su personalidad, la individualidad de las organizaciones debe ser expresada en términos de sus diferentes culturas” (Allaire y Firsirotu, 1984).

El profesor Zapata menciona la cultura organizacional como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a las vez que las personas enriquecen sus otros entornos y describe la cultura organizacional desde un enfoque donde las organizaciones se piensan como minisociedades, con sus propios patrones o modelos de cultura y subcultura, que pueden llegar a influir en forma decisiva sobre la eficiencia de la organización para alcanzar los retos que afronta tanto en su entorno interno como externo (Zapata y Rodríguez, 2008).

Finalmente para el marco del presente trabajo se abordan las dimensiones culturales Zapata y Rodríguez, (2008): entorno social, lenguaje, comunicación, proyecto formal de empresa, sistema de producción de bienes materiales, sistema de producción de bienes sociales, sistema de producción de bienes inmateriales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y subculturas e identidad así como la variable identificada por Bédard (1995) y Chanlat (1997) relacionada con los modos de ser de los dirigentes.

3.2 FUSIONES Y ADQUISICIONES

De otro lado, para la conceptualización acerca del proceso de Fusión y Adquisición, conocido en el lenguaje de negocios como M&A (de la frase en inglés Mergers and Acquisitions), partiremos de Cartwright (1990) quien cita para esta definición el diccionario de Oxford: “derecho a una ganancia de algo especialmente útil” y Cartwright (1990) cita para la definición de “Fusiones” el diccionario de Oxford “la incorporación gradual de mezcla de dos entidades separadas previamente”.

De acuerdo con Sherman y Hart (2006) los términos fusiones y adquisiciones son a menudo confundidos o usados de manera intercambiada. En su libro Mergers &

acquisitions from A to Z, anota la importancia de identificar la importancia entre los dos, y utiliza una definición técnica de estas palabras tomadas de David L. Scott: en Wall Street Words:

Fusión: es la combinación de dos o más empresas en el cual los activos y pasivos de la empresa vendedora son absorbidos por la empresa compradora. A pesar que la empresa compradora puede ser considerablemente diferente después de la fusión, esta mantiene su identidad original. La fusión entre iguales ocurrida entre Sprint y Nextel es un ejemplo de ésta.

Adquisición: es la compra de un activo como una planta, una división o incluso una compañía entera. Por ejemplo, Procter & Gamble hizo una adquisición mayor en 2005 cuando compró la compañía Gillette Company, Inc. con el objetivo de aumentar su alcance en el mercado de consumo masivo.

Históricamente, los diferentes tipos de fusiones y adquisiciones han ocurrido en olas de particular intensa actividad. Durante los 1960s y 1970s, F&A de conglomerados fueron los más comunes, involucrando compañías no relacionadas buscando diversificarse. Empresas se unieron, pero más a menudo continuaron por separado de una manera bastante independiente. Durante los años 1980s y 1990s, la tendencia cambió y los afectados, en mayor medida fueron relaciones verticales y horizontales. El objetivo estratégico predominante fue el de lograr la sinergia y las ventajas de operaciones a gran escala en lugar de diversificar (Grankvist y Kollberg, 2005).

La evolución del contenido teórico de las fusiones de organizaciones ha pasado por oleadas de “moda” dentro de la literatura del Management que se pueden destacar dentro de algunas de las siguientes afirmaciones teóricas: Leviston (1970), comparó esta clase de procesos con un matrimonio, donde la compatibilidad de sus componentes era crucial para el crecimiento saludable de los dos; reafirmado luego por Jick (1979), que adicionaba a este proceso estadios de madurez bajo el mismo concepto de matrimonio. Sin embargo para esta época escasamente era considerada como tema dentro de las negociaciones.

Para los años 80s Schweiger & Ivancevich (1985); Hunt, (1987) describen aún un tímido trabajo en las áreas de talento humano en ésta clase de procesos y mencionan que era tomado sólo como retos gerenciales (Morgan, 1988); por su parte Cartwright (1990), menciona que este factor tiene una tendencia histórica a ser descuidado.

En términos de procedimiento, éste se inicia con un grupo pequeño pero clave de negociadores (de diferentes posiciones según el autor que se revise) en quien recae una gran responsabilidad, se describen (Walter, 1985) diferentes tipos de fusiones: mencionadas por ejemplo como verticales, horizontales, de conglomerado o no relacionados y las concéntricas. Schweiger & Ivancevich,

(1985), las clasifica como de tipo motivacional y transaccional y Napier (1989) según el grado de integración previsto: de extensión, de colaboración o de rediseño.

El fenómeno de las fusiones se da en tres diferentes niveles (Shrivastava, 1986): el físico, el procedimental y el socio cultural; siendo los dos primeros los iniciales retos para la gerencia y el socio cultural el de mayor tiempo para la necesidad de integración. También, se han descrito entre otros diferentes estadios (Hunt, 1987): planeación, fase de ansiedad, fase de fusión en sí misma y evaluación.

Grankvist, Kollbert y Persson (2005), indican que hay diferentes motivos para desarrollar una fusión o adquisición. El principal motivo es la creencia que una nueva, combinada organización ayudará al logro de metas estratégicas más rápido y con menor costo que si las compañías intentaran hacerlo de manera separada (Buono y Bowditch, 2003). Las organizaciones podrían buscar alcanzar economías de escala y alcance por combinar sus recursos. Además, ellas pueden lograr acceso a tecnologías de investigación de mercados, alcanzar una posición dominante en la industria y manipular las reglas de competencia y anti-monopolio (Buckley & Ghauri, 2002).

De acuerdo con Grankvist, Kollbert y Persson, cuando las organizaciones se fusionan, no sólo fusionan sus edificios, plantas y equipos, ellas además fusionan sus estructuras individuales, personas, políticas y culturas. Sin embargo, aunque las fusiones y adquisiciones son algo que ocurre a las personas y no a las organizaciones, los factores humanos han recibido relativamente poca atención (Cartwright & Cooper, 1996; Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000a). Las organizaciones y los gerentes requieren tener un mayor entendimiento de la importancia de las variables organizacionales como los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, ya que el cambio en la forma como las organizaciones conducen sus negocios significan un cambio en las personas y sus culturas. Si dos compañías vienen juntas y sus culturas son incompatibles, esto tendrá un impacto negativo en el resultado. De hecho, muchas F&A que aparecían como adecuados socios estratégicos han fallado debido a un pobre ajuste cultural (Lok & Crawford, 2004; Cartwright & Cooper, 1996).

3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EN FUSIONES Y ADQUISICIONES

Antes de la etapa de integración de una F&A, las organizaciones necesitan decidir cuál modelo cultural implementar. Las opciones son usar una u otra cultura; crear una cultura que incorpore los aspectos más importantes de ambas; o crear una cultura completamente nueva que no incorpore ninguna de ellas como base. En una adquisición, la empresa compradora normalmente intenta mantener su propia cultura, mientras que generalmente se espera de la empresa adquirida que se adapte. Además, si la adquisición está limitada a la integración de planes y sistemas financieros, la cultura organizacional puede permanecer intacta en las compañías operando como entidades separadas. De otro lado, una fusión afecta

significativamente la cultura, ya que ésta implica una consolidación intensiva de dos organizaciones en lugar de tomar posesión. Las organizaciones envueltas tienden a considerarse una a la otra como iguales, y tienen la intención de integrar sus culturas. Como las organizaciones muchas veces desean preservar su propia cultura, es importante considerar anticipadamente la distancia que hay con respecto a la cultura de la otra organización. Si la diferencia entre las culturas es extensiva, el choque cultural puede ser grande y la integración difícil de llevar a cabo (Grankvist, et al., 2005).

El rol de la cultura organizacional ha emergido como un factor trascendental afectando el resultado de las fusiones y muchos investigadores culpan sus fracasos en diferencias culturales entre las compañías y las dificultades que ellos introdujeron a la integración Cartwright & Cooper (1996). Como se define que las adquisiciones no son necesariamente influenciadas por factores culturales en la misma medida que las fusiones, se enfocará este estudio bajo la premisa que el fenómeno vivido entre las empresas POX y MUSH si bien fue un proceso que puede definirse como una adquisición, la situación vivida en la ciudad de Cali entre los empleados de ambas empresas fue el de una fusión.

Para Grankvist, et al, 2005, hay muchas razones por las cuales posiblemente las personas dentro de una organización pueden resistirse a un cambio organizacional. Moverse a un área desconocida con nuevos gerentes y nuevos compañeros de trabajo provoca stress y ansiedad. Cuando se consideran el stress, la ansiedad y la preocupación relacionada con una fusión, no es sorpresa encontrar que aún fusiones entre compañías del mismo país, o países vecinos diferencias culturales no obvias a menudo no logran las sinergias propuestas. Investigadores indican que empleados afectados por procesos de fusión tienen preocupaciones en cuatro áreas principales: la seguridad de su propio empleo, el bienestar de sus colegas, cambios en su rol y status, y finalmente preocupaciones relacionadas con la cultura organizacional (Hubbard, 1999).

Un buen diseño del plan de gerenciamiento del cambio cultural que acompañe los cambios en la estructura es un factor clave de éxito. Una manera efectiva de ganar soporte para el cambio es maximizar el involucrimiento de los empleados y proveer de un fuerte liderazgo (Bijlsma-Frankema, 2001; Nguyen & Kleiner 2003). Si los gerentes están preparados para proveer fuerte liderazgo, pueden reducir la resistencia al cambio y de esa forma facilitar el proceso de integración de las culturas organizacionales.

El modelo de análisis desarrollado por los autores y se representa en la figura 3, se apoya en Allaire y Firsirotu (1984). Cada una de las organizaciones antes de ser fusionadas se representa como un sistema económico, cultural y social compuesto por diferentes variables asociadas a estos sistemas. La organización fusionada a su vez está compuesta por individuos con conocimientos, valores,

motivaciones y necesidades, que tienen influencias de las empresas de las cuales proceden.

A su vez, cada una de las empresas, así como la empresa fusionada han estado inmersos en los diferentes entornos: político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico y legal.

3.4 MODELO DE ANÁLISIS

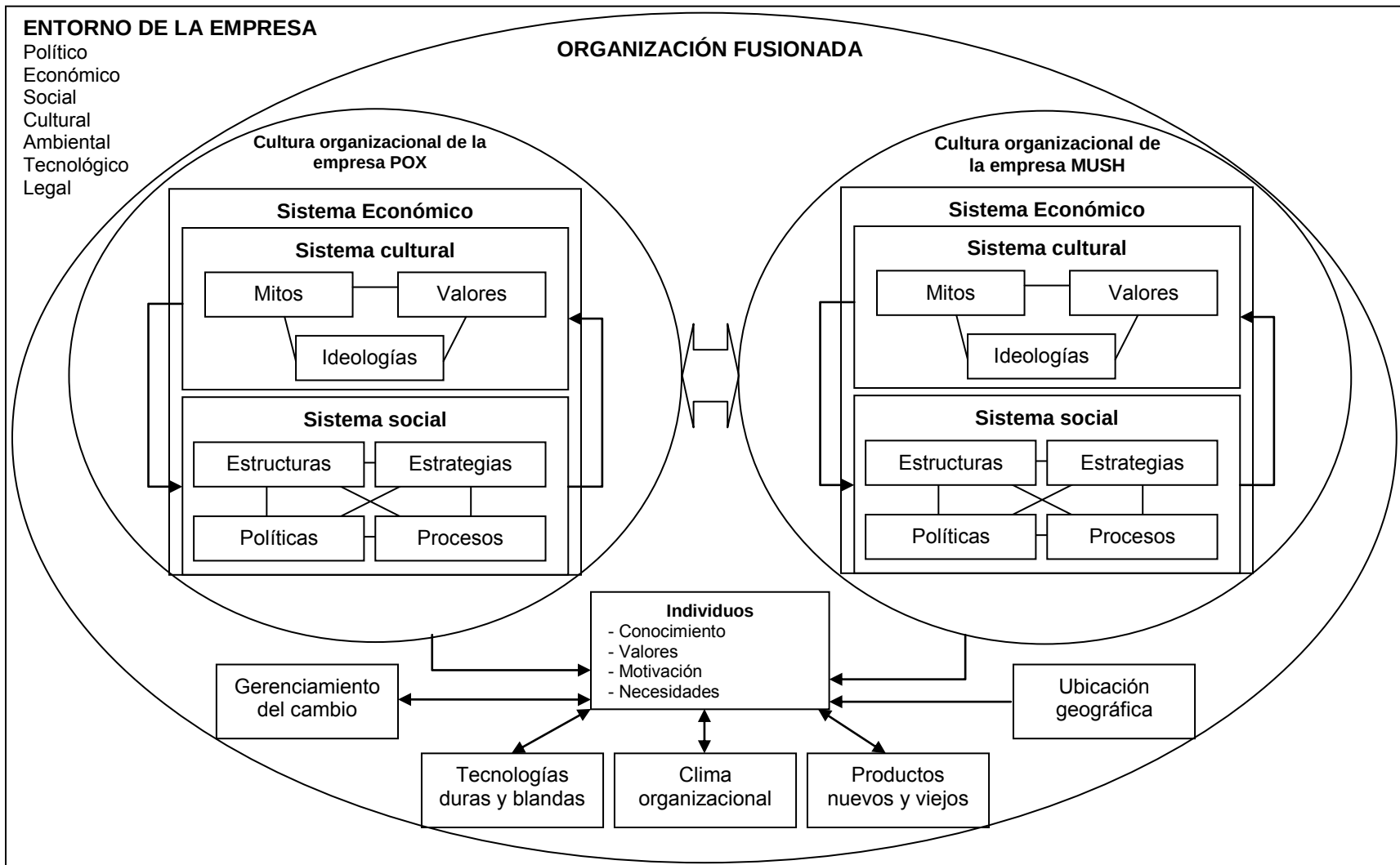


Figura 3. Cuadro conceptual fusión de culturas organizacionales

Fuente: Construcción conceptual de los autores de la presente investigación

4. MEDOLOGOGIA

La metodología que se seguirá para el desarrollo de esta investigación es la siguiente:

4.1 DISEÑO Y TIPO DE ESTUDIO

El presente corresponde a un estudio cualitativo de caso, donde se siguieron la combinación de diferentes métodos y técnicas de investigación y recolección de la información tales como, el análisis de documentos, la observación participante y entrevistas en profundidad, y por otro lado, se utilizaron diferentes criterios de evaluación y validez utilizados en las investigaciones cualitativas, los cuales son presentados a partir de los aportes de Lincoln y Guba (1984), que son inspirados en criterios positivistas (validez interna, validez externa, fidelidad, objetividad) y que elaboraron criterios semejantes pero adaptados a la ontología del enfoque cualitativo. Estos criterios son respectivamente: la credibilidad, la transferibilidad, la fiabilidad y la confirmación; Lincoln y Guba (1985) adicionalmente, agregaron un quinto: la integridad y Zapata sugiere un sexto: la coherencia. Es importante aclarar que sólo se utilizan herramientas estadísticas para la selección de una muestra que facilite el abordaje cualitativo.

4.2 PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS E INSTRUMENTOS

Se incluyeron en el estudio empleados de la Empresa CATE que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión especificados:

- Criterios de inclusión:
 - Tener tipo de contratación directa con la empresa CATE.
 - Haber ingresado a la empresa antes del 1 de enero de 2006.
- Criterios de exclusión:
 - Trabajar con una sede diferente a la planta Site 1 y Site 2 de la empresa CATE.
 - Negativa a participar en el estudio.

Fueron utilizados diferentes mecanismos y herramientas para la recopilación de la información en los diferentes momentos de la investigación:

Para el levantamiento de la información relacionada con la descripción de la cultura organizacional de POX y MUSH se utilizó la descripción detallada de situaciones, eventos, personas, comportamientos observables, citas textuales de la gente sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos.

Estos datos cualitativos fueron recogidos utilizando instrumentos como: grabación de entrevistas individuales (Anexo 1. Entrevista de modelos culturales), observación de eventos particulares, testimonios escritos de las personas con respecto al tema a investigar, documentos escritos como: actas, correos electrónicos e incluso recortes de prensa

En relación al segundo objetivo relacionado con el proceso de fusión, éste fue descrito utilizando igualmente la información recopilada durante las entrevistas y principalmente a través de la revisión documentos escritos como: actas, correos electrónicos, documentos, presentaciones y recortes de prensa.

Igualmente se utilizó información recolectada del instrumento # 1 en donde se preguntaba sobre una descripción del proceso de fusión a los participantes.

Para el tercer y último objetivo se desarrollaron diferentes actividades:

Entre los meses de Agosto y Diciembre del año 2010 la primera instancia de encuestas dirigidas (Anexo 2. Encuesta para selección de variables culturales) a empleados de la nueva organización en donde se comenzaron a identificar las nuevas características de la cultura organizacional. Esta fue atendida por 116 personas que trabajaban antes de la fusión en la empresa POX y 116 que lo hacían para la empresa MUSH: Participaron 232 empleados a los cuales se les pidió que emitieran su opinión calificando el cambio percibido en cada una de las variables culturales según el modelo de Zapata y Rodríguez (2008); en esta encuesta se podía elegir entre 4 opciones de respuesta de acuerdo a la percepción del cambio cultural: ninguno, mínimo, significativo o trascendental.

Esta información permitió dar un orden y relevancia de profundización para la siguiente fase en donde se describiría cada una de las variables de la nueva empresa CATE, dando un especial foco y profundidad en la entrevista en aquellas variables en donde se hubiera detectado un cambio significativo o trascendental de cambio cultural. (Anexo 3. Cuestionario para la entrevista en profundidad - consolidado) en profundidad a siete empleados de la compañía.

Estos hallazgos se cruzaron para el análisis entre las variables: antigüedad, empresa de origen (POX o MUSH), edad, género, área de trabajo y nivel de escolaridad.

Las personas que colaboraron en esta fase de la investigación fueron seleccionadas con base en diferentes criterios como: empresa origen de la que provenían antes del proceso de fusión (seleccionando de las dos empresas, se procuró que tanto las observaciones de las personas que trabajaban en la empresa POX como los de la empresa MUSH fueran tenidos en cuenta para que las características descritas no se encontraran sesgadas por las opiniones de un sólo grupo o sub-cultura, sino que estuvieran enriquecidos por las experiencias y vivencias de un grupo diverso de empleados de la nueva organización), nivel del cargo (estratificando en alta gerencia, supervisión / profesionales y personal de

operación), representatividad y reconocimiento en la empresa (seleccionados de la información recolectada en la empresa). Todo lo anterior con el objetivo de poder contar con puntos de vista diversos y con suficientes argumentos basados en la experiencia. Un total de siete entrevistas en profundidad fueron realizadas entre abril y junio del 2011, con el fin de contar con la participación de ambos grupos (empleados de Pox y Mush) se entrevistaron 3 empleados provenientes de la empresa Pox y 3 de la empresa Mush, así como un alto directivo de la compañía actual. Las entrevistas fueron realizadas en las propias instalaciones de la compañía, en citas previamente concertadas con cada uno de los participantes, donde se hizo principal énfasis en: el conocimiento y autorización de la gerencia de la Compañía para la realización de esta investigación, la confidencialidad de la información proporcionada y el compromiso de no divulgar los nombres de las fuentes de esta investigación

Para la evaluación y validez de la investigación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios y definiciones:

Credibilidad: Así como la validez interna, la credibilidad es la representación adecuada y digna de crédito de la construcción de la realidad estudiada (Wallendorf y Belk, 1989). En cambio, uno de los fundamentos de la investigación cualitativa es que la realidad es holística, multidimensional, en permanente cambio. La credibilidad es el enlace entre la realidad captada por los informantes y lo que refiere el investigador (Merriam, 1988). Para lograr la credibilidad de una investigación cualitativa se deben adoptar diferentes estrategias tales como:

- Combinación de varios métodos y fuentes de datos tales como la observación participante, la observación directa, la observación no participante, las entrevistas y el análisis de documentos escritos.
- Se recomienda que otros investigadores lean y analicen los datos y critiquen las interpretaciones del autor.
- Los informantes “claves” deben participar en todas las etapas de la investigación para establecer la credibilidad del estudio.
- La duración del estudio debe ser lo suficiente para garantizar la recolección de la información y su interpretación, en este sentido deben considerarse diferentes fases y niveles de intensidad

Transferibilidad de los resultados: La validez externa tiene que ver con el grado que los resultados de un estudio se pueden aplicar a otras situaciones. La transferibilidad en la investigación cualitativa por consiguiente, es el nivel con que las teorías elaboradas se pueden emplear en otros contextos, a partir de una evaluación de similitudes entre los dos contextos (Wallendorf y Belk, 1989). Aun cuando es difícil, por no decir imposible, especificar la transferibilidad de un estudio cualitativo, es importante reconocer que ellos producen una riqueza de información detallada, dado que conceden la máxima importancia a la comprensión de la problemática estudiada. En este sentido, los estudios

cualitativos de casos maximizan la descripción y deben minimizar la generalización de resultados. No es de ninguna utilidad generalizar a partir de las síntesis e interpretaciones de los datos sobre el caso estudiado. Pero, en ciertos contextos se puede hacer sobre la validez de los esquemas de análisis utilizados para la recolección de datos o su interpretación.

Fiabilidad: La fiabilidad es el nivel en el que se construye la interpretación con el fin de evitar más inestabilidad de la que proviene del fenómeno estudiado (Wallendorf y Belk, 1989). Sin embargo, más que solicitar a personas externas al estudio que logren los mismos resultados, lo que se desea más bien es que esas mismas personas estén de acuerdo en decir que teniendo en cuenta los datos recogidos, los resultados serían coherentes, consistentes y fiables (Lincoln y Guba, 1985 ; Merriam, 1988).

Confirmación: es la capacidad de relatar la construcción de la interpretación del investigador a partir de los datos y los informes obtenidos (Wallendorf y Belk, 1989).

Integridad: La integridad es el grado en el que la interpretación no ha disminuido por las mentiras, las evasivas, las informaciones equivocadas y las malas representaciones de los informantes (Wallendorf y Belk, 1989). Siguiendo a estos autores y para reducir este problema, se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Establecer relaciones de confianza con los informantes, estando alerta a las exageraciones y distorsiones de las historias narradas.
- Mantener el anonimato de los informantes

Coherencia: Una buena investigación cualitativa (Zapata 2008), aquella que contribuya al conocimiento de la realidad y aporte al conocimiento del saber administrativo en el ámbito de las ciencias del comportamiento humano y social debe ser producto de la coherencia en cuatro dimensiones:

- El problema de investigación en sí y su comprensión ontológica por parte del investigador. Cuales principios fundadores están en juego en el fenómeno estudiado.
- El tema o marco teórico y su proceso epistemológico, es decir, cuales criterios de validez asume el investigador para interpretar la realidad.
- La recolección de los datos y su tratamiento metodológico, el cual debe ser coherente, derivarse, de la lógica del marco teórico. A tal disciplina o saber tal método.

Finalmente, la coherencia se completa con el itinerario personal del investigador, su pasado y su posición ética. Es el sello personal del autor, su identidad, su trayectoria como investigador. Aquella que garantiza que la relación entre el objeto y el método del saber administrativo será manejado correctamente.

5. DIAGNÓSTICO CULTURAL DE LA EMPRESA POX ANTES DE LA FUSIÓN

A continuación se realiza la descripción de las variables culturales (Zapata y Rodríguez, 2008), de la empresa POX.

5.1 IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Charles Pox & Company⁷ abre como un negocio de química fina. En 1849, los primos Charles Pox y Charles Errar emigraron de Ludwigsburg, Alemania. Aunque venían de familias acomodadas, los primos anhelaban la aventura y vieron en Estados Unidos una tierra de oportunidad.

En Alemania, Charles Pox había aprendido química como aprendiz de boticario, mientras que Errar se convirtió en confitero - un oficio que aprendió de su tío, Carl Frederick Pox. En América, los primos unieron sus habilidades y en 1849 fundaron una firma química, Charles Pox & Company. La Compañía comenzó sus operaciones en una comunidad de Brooklyn, Nueva York.

Desde el inicio, la Compañía buscó explorar nuevos horizontes. Los primos vieron una oportunidad en la manufactura de químicos de especialidad que no se producían en ningún otro sitio de América, ganando así una ventaja competitiva sobre las costosas importaciones.

El primer avance de los primos fue un tratamiento médico, un presagio de cosas por venir. Decidieron hacer una santonina un tratamiento para lombrices (parásitos), que era efectivo, pero intensamente amargo, más agradable mezclándolo con saborizante de almendras y melaza y dándole forma de cono de dulce. El producto fue un éxito inmediato. En menos de diez años, la Compañía manufacturaba ya más de una docena de otros químicos y preparaciones médicas.

Charles Pox y Charles Errar fueron empresarios con espíritus emprendedores y con disposición para tomar riesgos para ver sus sueños realizados. Estuvieron al frente de una nueva industria en un nuevo país. Los avances de la industrialización, transporte, sistemas, tecnología y medicina abrieron un mundo de oportunidad. Pox y Errar no se sentaron y dejaron al mundo cambiar sin ellos. Aprovecharon el momento.

En el año 1880 utilizando concentrados importados de lima y limón, POX comenzó la fabricación del ácido cítrico. POX creció y se diversificó a través de la última

⁷ Todos los nombres son cambiados para mantener la confidencialidad sobre la identidad de la empresa y las personas

mitad del siglo XIX, ganando una reputación por sus productos de alta calidad, proezas técnicas, confiabilidad y enfoque en el cliente. Pero la Compañía era vulnerable a incrementos en precios y a escasez de abastecimiento porque dependía de importaciones. Cuando el abasto de materia prima necesario para hacer ácido cítrico, el producto más importante de POX, se terminó durante la Primera Guerra Mundial, la Compañía tuvo dos opciones: cerrar o encontrar otra forma de hacer el trabajo.

Por décadas, el ácido cítrico fue el producto más popular de POX. Este, originalmente procesado del jugo de limones, limas y naranjas agrias, se usó principalmente para propósitos médicos, así como para alimentos, bebidas no alcohólicas, líquidos limpiadores y procesos industriales. Hasta 1880, la mayoría de las materias primas se importaban de Italia, pero la inestabilidad política y el clima impredecible llevaron a extremas fluctuaciones de precios y a un abasto poco confiable. Cuando estalló la primera Guerra Mundial en 1914, las importaciones italianas cesaron completamente y POX buscó otras fuentes de abastecimiento, impulsados por la expansión de Estados Unidos hacia el oeste, POX abre nuevas oficinas y un almacén en Chicago.

La Compañía incursionó, exitosamente, en la producción masiva del ácido cítrico a través de la fermentación. Comenzó una nueva era en 1917, cuando el Dr. James Durie se unió a POX. Como un químico en alimentos del gobierno, Durie había estado estudiando la fermentación en la elaboración de queso y descubrió que uno de los subproductos era el ácido cítrico. Otros científicos habían observado esto décadas antes, pero no se dieron cuenta de su potencial. Durie comenzó una serie de experimentos de fermentación usando azúcar y moho de pan y fue capaz de producir pequeñas cantidades de ácido cítrico crudo. Pero manufacturar grandes cantidades de la sustancia era completamente otro asunto. Durie llegó a POX para alcanzar este desafío.

En POX, Durie y un asistente, Jasper Lane, trabajaron en extremo secreto. Con el tiempo, la producción de este producto comenzó a superar la extracción convencional de productos cítricos y para 1929, POX ya no necesitaba ningún producto cítrico importado. Lane participó en el desarrollo de un nuevo método de fermentación en tanque profundo usando melaza en vez de azúcar refinada como materia prima. Nadie sabía aún las implicaciones, pero fue este proceso el que finalmente reveló el secreto para la producción a gran escala de la penicilina.

En 1928, el descubrimiento de la penicilina por el Dr. Alexander Fleming indicó el inicio de la medicina moderna y ofreció una esperanza real en la batalla contra las infecciones, después de más de tres millones de años en los cuales la raza humana luchó una batalla sin parar contra los microbios o, como la mayoría de la gente los conoce, los gérmenes y durante milenios, los microbios ganaron. Pero la penicilina no se podía manufacturar en cantidades lo suficientemente grandes para ayudar a la gente, hasta que POX introdujo su producción en masa, justo a

tiempo para salvar las vidas de incontables hombres en servicio en la Segunda Guerra Mundial.

En 1928, cuando el bacteriólogo Alexander Fleming descubrió las propiedades de eliminación de gérmenes del “jugo de moho” secretado por *penicillium*, supo que podía tener un profundo valor médico, pero Fleming no podía producir suficiente penicilina para hacerla útil en la práctica y su descubrimiento fue descartado como una mera curiosidad de laboratorio. Una década después, un equipo de científicos en La Universidad de Oxford redescubrieron el trabajo de Fleming. Armados con una evidencia creciente del sobresaliente poder de la penicilina, pero incapaces de involucrar a compañías británicas debido a la participación de ese país en la Segunda Guerra Mundial, los científicos de Oxford buscaron ayuda en Norteamérica, POX responde al llamado del Gobierno de Estados Unidos, para acelerar la fabricación en masa de penicilina.

En 1941 John Davenport y Gordon Cragwall de POX fueron a un simposio en el cual investigadores de la Universidad de Columbia, fortaleciendo el trabajo de los científicos británicos, presentaron datos claros de que la penicilina podía tratar efectivamente las infecciones. Inspirados por las posibilidades, los dos hombres ofrecieron su ayuda a POX. En ese mismo año, POX se encontraba entre las compañías que estaban respondiendo a una orden gubernamental para unirse a una carrera de grandes premios para ver qué compañía podía desarrollar una forma para producir masivamente el primer “medicamento maravilla del mundo”.

Comenzó con experimentos de fermentación conducidos con el equipo en la Universidad de Columbia, POX tomaría enormes riesgos durante los siguientes tres años en consagrar sus energías a la producción de penicilina. La sustancia era altamente inestable y las producciones iniciales fueron desalentadoramente bajas. Pero POX se propuso triunfar en la búsqueda de producir masivamente este nuevo medicamento salvavidas.

En el verano de 1942, el científico de POX Jasper Lane, sugirió un enfoque radicalmente diferente, proponiendo que la compañía intentara producir penicilina usando los mismos métodos de fermentación en tanque profundo, perfeccionados con ácido cítrico. Esto era tremendamente riesgoso porque requería que POX redujera la producción de ácido cítrico y otros productos bien establecidos, mientras se enfocaba en el desarrollo de penicilina. Incluso podía poner las instalaciones de fermentación existentes de la Compañía en peligro de contaminantes por las esporas notoriamente móviles de *penicillium*.

En un pequeño cuarto de la planta de Brooklyn, los directores administrativos de POX se reunieron para sopesar las opciones y dieron el salto. Votaron para invertir millones de dólares, poniendo sus propios capitales como accionistas de POX en juego para comprar el equipo y las instalaciones necesarias para la fermentación en tanque profundo. POX compró una planta de hielo vacante cercana y los

empleados trabajaron tiempo completo para convertir y perfeccionar el complejo proceso de producción. La planta estuvo lista y funcionando en sólo cuatro meses y pronto, POX producía cinco veces más penicilina de lo originalmente planeado.

Mientras que el legado de John Smith fue el negocio de farmacéuticos, John McKeen y Jack Powers pueden acreditarse como los visionarios que imaginaron el futuro de POX como una empresa global. Iniciando con una red de trabajo de agentes de ventas en unos cuantos países, en los años cincuenta POX comenzó a establecer oficinas, subsidiarias y socios alrededor del mundo. Con su cartera de productos innovadores en expansión. POX pronto se convirtió en una casa de poder internacional. El éxito vino de las mismas cualidades que hoy impulsan a la empresa POX, perspicacia de negocios y competitividad, junto con un implacable empuje para proporcionar productos salvavidas a la gente alrededor del mundo.

En el campo del área de productos de consumo un hecho histórico relevante se destaca a inicios del siglo XIX la esperanza de vida y bienestar de millones de personas aumentaba gracias a la teoría antiséptica promovida por Sir Joseph Lister quien en el congreso medico realizado en 1886, comprobó que las infecciones en las salas de cirugía eran causadas por gérmenes "invisibles", que provenían del ambiente, fundamento científico para el trabajo de la compañía: Dos médicos quedaron particularmente sorprendidos, Joseph Laurence años más tarde creó un enjuague bucal que llamo Listerine en honor al científico Lister

El año 2000 marcó un evento trascendental en la historia del negocio farmacéutico de POX al aprobarse por parte de las autoridades de la competencia de los Estados Unidos de Norteamérica la adquisición de XL⁸ por parte de POX, famosa empresa multinacional también de origen norteamericano dedicada a la elaboración de diversos productos farmacéuticos de venta en mostrador (OTC) y reconocidas marcas de consumo masivo líderes en el mercado (ej. Línea de cuidado oral). La fusión de POX y XL crea la compañía farmacéutica de mayor y más rápido crecimiento en el mundo. En Colombia la nueva planta de producción POX era originalmente de la empresa XL (que se caracterizaba por estar enfocada en tres unidades de negocio diferenciadas (productos farmacéuticos bajo receta, productos de consumo de salud y las gomas y mentas) pero ubicadas en la misma fábrica en la ciudad de Cali, con productos tan importantes como Lipitor ® y Listerine ®, hicieron parte de la historia de este proceso.

La nueva Compañía creada de esta fusión tiene la línea de productos más amplia y completa de la industria que cubre todo tipo de enfermedades en el mercado.

La unión de POX y XL convierte a POX en la compañía farmacéutica número uno del mundo con capacidad de ofrecer productos innovadores en prácticamente todas las áreas terapéuticas.

⁸ XL corresponde al nombre ficticio dado por los investigadores a la empresa adquirida por POX en el año 2000

En el 2006 MUSH (empresa multinacional con influencia en tres campos: farmacéutico, dispositivos médicos y productos de consumo masivo) adquiere POX Consumer Health care consolidando una sola compañía, mas grande y poderosa: CATE.

5.2 ENTORNO SOCIAL

A nivel geográfico la casa matriz de esta empresa se encuentra ubicada en Estados Unidos en la ciudad de New York, en América, los fundadores unieron sus habilidades y en 1849 fundaron una firma química, Charles Pox & Company y vieron una oportunidad en la manufactura de químicos de especialidad que no se producían en ningún otro sitio, ganando así una ventaja competitiva sobre las costosas importaciones. Regionalmente con presencia de plantas de producción destacadas en Venezuela y Colombia. En Colombia ubicada dentro de la ciudad de Cali con una superficie 21.195 Kilómetros cuadrados, y una población Total (Censo 2005): 4.161.125 de habitantes cercana a sitios estratégicos como el aeropuerto y las salidas al Mar.

Actualmente en se encuentra distribuida alrededor del mundo:



Figura 4. Localización organizacional mundial de POX

Fuente: Página web de la empresa POX

En el ámbito nacional la empresa interactúa con proveedores, clientes y competidores. Entre sus principales proveedores nacionales se encuentran entre otras y según las líneas de producción empresas reconocidas e importantes como: Sucromiles, empresa colombiana productora y comercializadora de materias primas para la industria (ej. alcohol), Smurfit Cartón de Colombia (cajas

corrugadas) e Industrias del Maíz (polialcohol azucarado) entre las más importantes.

Los clientes se clasifican entre tres canales, el de Supermercados, el de Droguerías y el mercado Tradicional. Los principales clientes del canal de supermercados son Almacenes Éxito, Carrefour, Macro, La 14. El canal Tradicional está compuesto por distribuidores tienda a tienda y pequeños supermercados al cual actualmente se le está dando mucha fuerza.

Los competidores en el ámbito nacional son principalmente las marcas del cuidado oral como Colgate® y Palmolivex® en la línea de cuidado personal de la empresa Colgate y Oral B® de Procter & Gamble. Junto con Mush las tres empresas se reparten alrededor del 95% del mercado relacionado con el cuidado oral para citar un ejemplo. En relación a la elaboración de medicamentos de venta sin fórmula médica se destaca empresas como Tecnoquímicas con productos como MK-acetaminofen®, Vitafull®, Noraver® con la que se disputan el mayor porcentaje del mercado local, son pocas las empresas en este sector farmacéutico dedicadas a este sector y no se observan pequeños nuevos productores posiblemente por la complejidad de los procesos.

La interacción con otras empresas de tipo gubernamental principalmente se puede mencionar su relación con entidades como INVIMA, DIAN, Ministerio de Protección Social, Ministerio Comercio Exterior, siendo fundamental este aspecto normativo por las altas y muy estrictas normas que la regulan no sólo en el campo de elaboración de productos de consumo masivo, sino principalmente por estar regulada por normatividades relacionadas con la elaboración y distribución de medicamentos nacionales e incluso internacionales de los países y regiones a donde exportan sus productos.

En el campo tecnológico y de innovación se puede mencionar que desde los años noventa, durante el liderazgo del Presidente William C. Teere, Jr., Pox se ha convertido en una de las compañías más admiradas del mundo enfocándose en lo que hace mejor descubrir, desarrollar y comercializar farmacéuticos innovadores que ayudan a la gente a disfrutar una vida más larga y saludable, así como productos de salud para mascotas y ganado.

William C. Teere Jr., tomó el mando de la Compañía a principios de la década de 1990, convencido de que la clave para logros futuros era el enfoque agudo en la innovación, la calidad distintiva y el empuje de POX a lo largo de su historia. El compromiso total a la innovación médica significaba que la dirección no podría dedicar tiempo a divisiones que no estuvieran en línea con esta estrategia.

Al mismo tiempo, POX hizo mayores inversiones en áreas que complementaban el plan global de la Compañía, incluyendo la compra de los negocios de Salud Animal de Kine en 1995, la adquisición más grande en la historia de POX y una audaz reafirmación del compromiso de la Compañía de ser uno de los

proveedores más grandes del mundo de medicamentos innovadores para animales de compañía y ganado, así como también para humanos.

Bajo el mando de Teere, POX brincó las tendencias de la industria que podrían haber distraído su atención. Como se mencionó la revista Business Week en un artículo en 1998, *“El liderazgo de Teere en POX Inc. se basa principalmente en evitar la última moda pasajera. Cuando un gran número de gigantes de la industria hicieron convenios de fusión a finales de los años ochenta y principios de los noventa, Teere renunció a hacer convenios. En vez de ello, Teere continuó bombeando miles de millones de dólares para el desarrollo de nuevos medicamentos y expandiendo la fuerza de ventas de POX 3/4 inversiones que por años retrasaron los ingresos y fueron motivo de burla de analistas”*.

En investigación y desarrollo, POX se enfocó en el descubrimiento y desarrollo de medicamentos que representaran avances médicos significativos, prometiendo que los nuevos medicamentos serían los primeros o los mejores en su clase. Esta estrategia produjo medicamentos que rápidamente se han convertido en líderes en su categoría.

5.3 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN

Se puede destacar que es común el uso de diferentes idiomas dentro de la organización dado su carácter multinacional y multicultural, siendo el inglés como en el resto del mundo el mecanismo a través del cual se proponen las comunicaciones inter continentales, ajustadas siempre a los códigos o características locales del país en donde se encuentren.

Se menciona que las comunicaciones deben ser libres y respetuosas siempre, se destaca así mismo el uso de la palabra “colega” alrededor del mundo para designar a cada uno de los trabajadores de la empresa, la cual no sólo representa a cada uno de los miembros de la organización independiente de su posición en la estructura organizacional o nivel jerárquico sino también busca denotar la igualdad y el respeto por cada uno de los miembros de la empresa su cercanía, respeto, cordialidad; todos estos valores y características culturales propios de esta organización.

Se privilegia la comunicación verbal, corta y sencilla sobre la comunicación escrita y compleja que pueda incluso generar malos entendidos dentro de los miembros de la organización. Sin embargo en ocasiones esta misma característica ocasiona algo de informalidad en las comunicaciones.

En relación con los directivos se menciona lo conocido como “el comportamiento del líder” que incluye tanto la comunicación directa como la indirecta en cada momento y que es seguida atentamente por los miembros de esta organización.

Dentro de la empresa se generaban espacios físicos externos para estimular la conversación informal y cotidiana.

5.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

Se destacan a continuación las principales características:

Propósito: “Nos dedicamos a generar y ofrecer soluciones de salud con valor agregado, promoviendo el acceso a nuestros medicamentos, a través de la excelencia operacional y de la contribución al desarrollo de nuestro talento, para mejorar el nivel de salud de la población Colombiana”.

Misión: “Seremos la compañía más valorada por pacientes, clientes, colegas, inversionistas, aliados de negocio y las comunidades en las que vivimos y trabajamos”.

Compromisos:

- Descubrir, desarrollar y garantizar el acceso a medicamentos seguros y eficaces.
- Ganarnos la confianza de las personas que comercializar nuestros productos, a recetarlos y a pagar por ellos: científicos, reguladores, médicos y pagadores.
- Forjar relaciones productivas y duraderas con los gobiernos y comunidades.
- Hacer de Pox un excelente lugar de trabajo para los colegas.
- Crear un valor a largo plazo para nuestros accionistas.

Valores: son enseñados y transmitidos dentro de la empresa dentro de un material llamado “libro azul” que es de obligatoria revisión por cada uno de los empleados:

Integridad:



Foco en el cliente:



Desempeño:



Trabajo en equipo:



Liderazgo:



Innovación:



Respeto por la gente:



Comunidad:



Calidad:



Es una empresa claramente organizada a nivel globalizado con pocos reportes locales y estructura matricial que combina dos tipos de autoridad en los niveles jerárquicos (autoridad de carácter funcional y autoridad basada en las áreas regionales).

5.5 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES

POX, compañía farmacéutica con gran reconocimiento a nivel mundial destacada por su inversión en investigación y desarrollo, está considerada dentro de las organizaciones privadas más importante del mundo en investigación biomédica. Con 13,000 empleados enfocados en este campo y en estrecha colaboración con centros académicos.

Sus principales áreas terapéuticas: enfermedades cardiovasculares y endócrino-metabólicas, desórdenes del sistema nervioso central, enfermedades gastrointestinales, dolor, inflamación, oncología, oftalmología, dermatología, salud sexual y desórdenes urogenitales, enfermedades alérgicas y respiratorias y enfermedades infecciosas.

En el área del sector de consumo desde sus comienzos la empresa se destaco por presentar y posicionar productos para el cuidado de la salud en diferentes líneas como el cuidado oral (*Listerine*: marca líder en ventas y reconocimiento de marca), *Lubriderm*, marca más vendida en el cuidado de la piel, y otras igualmente reconocidas como *Caladryl* y *Desitin* entre otras. Su sistema de producción está basado principalmente en la investigación y desarrollo con altas inversiones en este campo.

A continuación se destaca un aparte de sus reportes financieros realizados en los últimos dos años material publico en internet donde puede observarse el crecimiento en los ingresos en estos años:

(\$ in millions, except per share amounts)						
	Second-Quarter			Year-to-Date		
	2010	2009	Change	2010	2009	Change
Reported Revenues	\$ 17,327	\$ 10,984	58%	\$ 34,077	\$ 21,851	56%
Reported Net Income ⁽¹⁾	2,475	2,261	9%	4,501	4,990	(10%)
Reported Diluted EPS ⁽¹⁾	0.31	0.34	(9%)	0.56	0.74	(24%)
Adjusted Income ⁽²⁾	4,959	3,249	53%	9,841	6,916	42%
Adjusted Diluted EPS ⁽²⁾	0.62	0.48	29%	1.22	1.03	18%

Figura 5. Reporte financiero 2009-2010 POX

Fuente: página web de la empresa Pox

150 millones de personas alrededor del mundo son quienes, cada año, se benefician con vidas más largas y saludables gracias a los productos farmacéuticos de POX. Igualmente reconocidos en el campo del sector de consumo masivo se destacan muchos de sus productos.

En la parte farmacéutica se destacan diferentes productos del área de analgésicos e hipo lipemiantes; en el sector de consumo se destacan productos del cuidado de la piel y cuidado oral.

En Colombia la planta de manufactura también se encuentra dividida en dos un sector dedicado a la elaboración de productos farmacéuticos y otro claramente diferenciado encargado de la elaboración de productos de consumo masivo.

5.6 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES

El logo de le empresa responde a sus orígenes históricos y es ampliamente reconocido a nivel mundial como líder el elaboración de productos para el cuidado de la salud.

Ha sido reconocida en diferentes escenarios por su liderazgo empresarial, recibiendo diferentes reconocimientos a nivel mundial:



Figura 6. Reconocimientos de POX

Fuente: Internet

POX valora el trabajo de un entorno de trabajo libre de abuso verbal o físico y está claramente contra en relación con el acoso de tipo racial, étnica, religiosa, física o sexual, por el origen, nacionalidad, orientación sexual, raza, color, credo, sexo, edad, discapacidad, estado civil, estado de ciudadanía o cualquier otra factor. Esta política se aplica a la conducta de negocios y se utiliza como base para decisiones de empleo.

5.7 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES

Dentro de las reglas se encuentra el marco las diferentes políticas y de los diferentes reglamentos encontrados (el de comportamiento general, el de seguridad industrial). Existen fuertes normas relacionadas con el ingreso y desplazamiento en la planta de producción relacionada con las adecuadas normas

de producción de fármacos, así mismo en el área de recursos humanos se encontraron diferentes reglamentaciones como de horario, comunicación con medios, otra de las áreas con mayor número de reglamentaciones está relacionada con la seguridad industrial y la salud Ocupacional.

Dentro de las ceremonias se describieron con particular interés por los trabajadores las fiestas de integración anual y las actividades deportivas internas y externas en medio de las cuales se describen diferentes mitos y relacionamiento dentro de los grupos.

Dentro de los grupos informales para utilización del tiempo libre se destaca la conformación por áreas de la empresa de grupos para desarrollar actividades fuera de la empresa como salidas de campo, bailes, campamentos y actividades deportivas.

5.8 RELACIONES INTERPERSONALES

Para mencionar algunas de las principales características se encontró que primaba el colectivismo en general con valores destacados en su interior como servicio, calidad y la calidez en el trato de la gente, el clima organizacional es descrito como muy cordial, amigable, de cercanía, compañerismo y colegaje.

En relación con las distancias jerárquicas se observó una estructura que era plana, con pocos niveles jerárquicos, era muy simple y accesible la forma de relacionamiento entre los niveles y también las comunicaciones.

Las formas de relacionamiento interpersonal son propias de la región de latino América en donde la sencillez y la practicidad eran una característica, la calidez en el saludo; así mismo, se da gran valor a dar el mismo trato a cada uno de los miembros de la organización independientemente del cargo alto o bajo que pudiera ocupar.

Se menciona que Pox como organización no tolerara el acoso o la discriminación en el lugar de trabajo por ningún motivo y hace parte del código básico de relacionamiento en la empresa.

5.9 RELACIONES DE PARENTESCO

Para evitar conflictos de interés, Pox desalienta la contratación de parientes en la misma unidad de negocio. Las acciones de los miembros de la familia y amigos personales fuera del trabajo también puede crear un conflicto, la empresa considera que el empleado pierde su objetividad a la hora de tomar decisiones de negocios por este tipo de relaciones.

5.10 RELACIONES DE PODER

Para describir relaciones de poder se pueden mencionar dos claramente encontradas: las legítimas dadas por el rol impuesto y la posición ocupada y la no legítima dada por las características de algún líder en la organización que era respetado y seguido; esta última de un alto valor para todos los miembros de la organización y con el mismo valor que la indicada como directriz por la empresa.

Se menciona como una característica especial de las relaciones de poder la firme intención de mantener una organización de puertas abiertas donde todos los empleados podían tener acceso a las figuras de poder de la organización sin mantener protocolos demasiado complejos o que significaran distancias jerárquicas demasiado largas.

5.11 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES

Se logra identificar desde la observación que los líderes tienen una característica común: ser muy pragmáticos y estimular dentro de sus vínculos los modos de ser relacionales dentro y fuera de sus equipos.

En relación al tipo de dominación se encuentran llamativamente dos tipos disimiles: quienes le ejercían por su posición y cargo de manera clara y otro grupo carismático que a través de sus características y personalidades ejercían esa dominación.

Los líderes crean una sociedad inclusiva con un medio ambiente por estar abierto a las nuevas ideas, tratando siempre que todos los directores hagan lo mismo.

Se observó que primaba el modelo democrático y tecnocrático en relación al modo de gobernar a las personas.

5.12 SUBCULTURAS

Se encontraron algunas subculturas relacionadas por el área de trabajo especializada (principalmente en el área operativa de manufactura), por profesiones (visto principalmente en algunas áreas del laboratorio) y que está altamente relacionada con el lugar de origen y sitio en donde realizaron su estudio universitario. Estas subculturas tienen espacios y mecanismos de relacionamiento especial como encuentros gastronómicos por regiones y espacios de educación continua. Entre operarios por área de operación a la que pertenecían y dentro de estas por área geográfica en relación principalmente a los que vivían dentro de cali y quiénes no.

Fue posible identificar a lo largo de la investigación que variados grupos informales estaban presentes en la compañía, en una de las entrevistas en

profundidad fue mencionado por uno de los ex empleados de POX, su colaboración con las comunidades ubicadas cerca de la fábrica a través de diferentes trabajos sociales en instituciones como colegios públicos donde los empleados aportaban de su tiempo libre para compartir sus conocimientos con profesores y alumnos. Estos grupos informales eran muy valorados por los empleados y tenían un significado especial de lo que ellos esperaban de la empresa y sus colegas de trabajo.

5.13 IDENTIDAD

Desde la primera innovación de POX Inc, hasta los medicamentos de alto desempeño de hoy, a lo largo de sus 150 años POX ha estado impulsado por pioneros, gente que ha estado dispuesta a tomar riesgos para hacer los avances que caracterizan su historia. Ya sea que fuese cruzando un océano para establecer una nueva compañía, invirtiendo el capital personal en juego en un esfuerzo altamente riesgoso para producir el primer antibiótico del mundo o inyectando recursos en décadas de investigación para lograr avances médicos únicos, el espíritu pionero de POX la ha mantenido en las fronteras de la medicina y claramente la caracteriza dentro de su identidad como una empresa de altas inversiones por las iniciativas de crecimiento en investigación y desarrollo.

Hoy por hoy, la Compañía gasta cerca de USD2.500 millones anualmente en investigación y desarrollo en un amplio rango de desafiantes campos médicos, incluyendo ansiedad, artritis, asma, cáncer, diabetes, infecciones, migraña, obesidad, osteoporosis, dolor e infarto, entre otras enfermedades y condiciones caracterizando la permanente dedicación hacia la investigación y las elevadas inversiones que en su historia esto han representado.

POX se ha comprometido a participar activamente en la mejora y apoyo de las comunidades en las que hace negocios cooperando con los gobiernos locales.

En octubre de 2002, POX se unió a la oficina global de las Naciones Unidas dedicada a integrar una red internacional que promueve el bien de la ciudadanía corporativa entre las empresas, los organismos de las Naciones Unidas, los organismos no gubernamentales, sindicatos y académicos instituciones.

5.14 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL POX

A continuación se resume la cultura organización de la empresa POX de la forma como es recordada antes de la fusión:

Identificación e historia de la organización	• Empresa Norteamericana con inicios en 1849. • En 1880 inicia la fabricación de ácido cítrico catapultando el crecimiento de la empresa.
--	--

	• Se desarrolla una nueva técnica de fabricación de Penicilina en 1942. • En el año 2000 se convierte en la empresa de productos farmacéuticos número 1 del mundo, con oferta de productos en todas las áreas terapéuticas. • En el 2006 es adquirida por la empresa POX.
Entorno social	• Su casa matriz se encuentra ubicada en New York, Estados Unidos. • En Colombia se ubica en la ciudad de Cali. • Ubicada estratégicamente cerca del aeropuerto y el puerto de Buenaventura. • Interactúa con proveedores, clientes, así como con entidades del estado.
Lenguaje y la comunicación	• Se caracteriza por el uso de distintos idiomas para el trato entre empleados y de ellos con sus pares de otros países. • Comunicación libre y respetuosa. • El uso de la palabra “colega” es un símbolo de respeto e igualdad entre los diferentes empleados. • Privilegio de la comunicación oral sobre la escrita.
Proyecto formal de empresa	• Se destacan como elementos principales del proyecto formal de empresa: el propósito, misión y compromisos. • Los principales valores son: integridad, trabajo en equipo, respeto por la gente, foco en el cliente, liderazgo, comunidad, desempeño, innovación y calidad.
Sistema de producción de bienes materiales	• Destacada a nivel mundial por su alta inversión en investigación y desarrollo. • En el sector de consumo masivo se concentra en dos líneas: cuidado oral y cuidado de la piel. • Su producción se enfoca en dos sectores el farmacéutico y el de consumo masivo. • Dado que las condiciones para fabricar productos del sector farmacéutico son más exigentes que los del sector de consumo, los procedimientos y procesos de la empresa estaban alineados con los más exigentes.
Sistema de producción de bienes inmateriales	• El logo de la empresa es altamente reconocido y valorado. • Diversos reconocimientos en distintos escenarios como Forbes y Fortune son altamente valorados por la empresa. • Valora el trabajo de un entorno de trabajo libre de abuso verbal o físico y está claramente contra en

	relación con el acoso de cualquier tipo.
Sistema de producción de bienes sociales	• Se reconocen y valoran las reglas al interior de la empresa, procedimientos de calidad, recursos humanos y seguridad industrial. • Son muy recordadas las reuniones de integración anual y los eventos deportivos. • Grupos informales para utilización del tiempo libre como salidas de campo, bailes, campamentos y actividades deportivas.
Relaciones interpersonales	• Primaba el colectivismo en general con valores de servicio, calidad y calidez. • Estructura plana con pocos niveles jerárquicos. • Sencillez y practicidad en el trato y el modo de trabajar. • No se tolera el acoso o discriminación.
Relaciones de parentesco	• Se desalienta la contratación de parientes. • Se considera que el se pueden generar conflictos en la toma de decisiones al trabajar con familiares.
Relaciones de poder	• Se identifican dos tipos de de relaciones de poder: legítimas (de acuerdo con el rol) y no legítimas (por respeto). • Se describe como una organización de puertas abiertas, donde cualquier persona puede tener acceso a las figuras de poder.
Liderazgo y modo de ser de los dirigentes	• Los líderes se caracterizan por su pragmatismo. • Se observan dos tipos de dominación: por posición / cargo y por su forma de ser (carisma). • Se observó que primaba el modelo democrático y tecnocrático en relación al modo de gobernar a las personas.
Subculturas	• Se identificaron subculturas relacionadas con el área de trabajo. • En algunas áreas se observaban culturas relacionadas con la región de procedencia. • Algunos grupos se mostraban muy interesados en colaborar con la comunidad.
Identidad	• Se identifica como una empresa de altas inversiones por las iniciativas de crecimiento en investigación y desarrollo. • Una empresa comprometida con el apoyo a las comunidades donde realiza negocios. • Se ha dedicado a integrar una red internacional que promueve el bien de la ciudadanía corporativa entre las empresas.

6. DIAGNÓSTICO CULTURAL DE LA EMPRESA MUSH ANTES DE LA FUSIÓN

A continuación se realiza la descripción de las variables culturales Zapata y Rodríguez (2008) de la empresa MUSH.

6.1 IDENTIFICACION E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

MUSH es una empresa estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de aseo personal, perfumes y productos para bebés fundada en el año 1886.

La sede principal de la empresa está situada en New Brunswick, Nueva Jersey, Estados Unidos. La empresa incluye unas 230 empresas filiales con operaciones en más de 57 países. Sus productos se venden en más de 175 países.

Edward Mush, inspirado en un discurso de antisepsia de Joseph Lister, se unió en 1885 a los hermanos James Wood Mush y Robert Wood Mush para crear una línea de vendajes quirúrgicos "listos para usar". La empresa produce sus primeros productos desde 1886 y se formó como corporación en 1887.

Robert Wood Mush fue el primer presidente de la compañía. Trabajó para mejorar las prácticas sanitarias en el siglo XIX, y prestó su nombre a un hospital en New Brunswick, Nueva Jersey. A su muerte en 1910, fue sucedido en la presidencia por su hermano James Wood Mush hasta 1932, y luego por su hijo, Robert Wood Mush II.

El nombre MUSH Inc proviene de los apellidos de los fundadores de la empresa.

MUSH es una compañía altamente diversificada con al menos 230 subsidiarias, las cuales son referidas como "Mush Family of Companies".

La historia de MUSH en Colombia se remonta a comienzos de siglo, cuando las principales casas importadoras de esa época trajeron al país los primeros productos para el cuidado del bebé. Fue tal su demanda que en 1949 la casa matriz de MUSH en Estados Unidos otorgó una concesión a los Laboratorios Cofarma de la ciudad de Barranquilla para que fabricara localmente Talco y Aceite Mush's.

Ocho años más tarde MUSH abre dos compañías en el país: Equipos Suramericanos y MUSH Interamericana, cuyo fin era el de importar, comercializar y supervisar la producción nacional de los productos de la casa matriz Norteamericana. El 5 de diciembre de 1962 se produce la constitución legal de Mush de Colombia con base en la ciudad de Barranquilla.

En 1968 trasladó sus oficinas a la ciudad de Cali e inició su propia fabricación, en el barrio San Nicolás. Finalmente, en enero de 1977 se concretó una decisión que demarcaría las firmes bases del acelerado proceso de modernización y desarrollo de la Compañía: la inauguración de la sede principal de MUSH en el Municipio de Yumbo, a sólo tres kilómetros de la ciudad de Cali.

Desde entonces la historia de la Compañía en el país ha estado enmarcada dentro de un permanente y vigoroso desarrollo, no sólo en lo comercial, industrial o laboral, sino también a nivel corporativo; ha consolidado su presencia en el país, con tres unidades independientes que satisfacen los distintos campos del cuidado de la salud en Colombia: en el sector consumo con MUSH de Colombia, que ofrece una completa línea de reconocida tradición para el cuidado del bebé y de los niños, así como de toda la familia; en el sector profesional con Mush M (que aunque legalmente sigue siendo parte de MUSH de Colombia S.A., a partir de 1992 funciona en forma independiente y tiene su sede en Bogotá), de donde proviene una amplia gama de productos médicos y hospitalarios, y Kanse empresa farmacéutica S.A., es la presencia del sector farmacéutico de la Corporación en Colombia, con sede en Bogotá ofrece una completa línea de medicamentos, producto de sus mundialmente reconocidos laboratorios de investigación.

En el 2006 MUSH (empresa multinacional con influencia en tres campos: farmacéutico, dispositivos médicos y productos de consumo masivo) adquiere POX Consumer Health care consolidando una sola compañía, mas grande y poderosa: CATE.

6.2 ENTORNO SOCIAL

En el ámbito nacional la empresa interactúa con sus proveedores, siendo algunos de los principales las empresas Smurfit Cartón de Colombia (cajas corrugadas), Gilpa S.A. (polietilenos impresos), Industrias del maíz (algunos alcoholes), Litoprint Ltda y Gráficas los Andes Ltda (plegadizas impresas), Polietilenos Extruidos S.A. (polietileno de barrera e IFW), HB Fuller (adhesivos) y Arclad (cinta siliconada).

Los clientes se clasifican entre dos canales, el de Supermercados y el mercado Tradicional. Los principales clientes del canal de supermercados son Almacenes Exito, Carrefour, Macro, La 14. El canal Tradicional está compuesto por distribuidores tienda a tienda y pequeños supermercados.

Los competidores en el ámbito nacional son principalmente las marcas Nosotras® y Kotex®, de las empresas Familia Sansela y Colombiana Kimberly Colpapel. Entre las tres empresas se reparten alrededor del 95% del mercado de protección sanitaria femenina. Otros competidores que se disputan el 5% restante con marcas como: Ladysan, Master, minosa y marcas propias de empresas como Éxito y Carefour. En otros sectores los principales competidores en el ámbito

nacional son principalmente las marcas del cuidado personal como Jabones Palmolive de Ponds® y Lux® de Unilever.

La interacción con otras empresas del tipo gubernamental principalmente se puede mencionar su relación con entidades como INVIMA, DIAN, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Comercio Exterior.

A nivel internacional tiene gran relevancia principalmente la relación con la casa matriz de Mush ubicada en Estados Unidos de donde se originan todos los direccionamientos corporativos que deben ser aplicados a nivel mundial.

Desde el punto de vista organizacional en Latino América la organización está dividido en dos áreas: Norte y Sur, esta planta pertenece al Sector del Cono norte constituido principalmente por Colombia, Venezuela y Trinidad en donde se cuenta con plantas de producción;

- Planta en Colombia: Acopi Yumbo
- Planta en Venezuela: Valencia
- Planta en Trinidad: Trincity



Figura 7. Localización organizacional "Cono Norte" en América del Sur

Fuente: Mapa tomado de Internet y modificado por los Investigadores

La estructura del cono norte está fuertemente relacionada y sus principales bases organizaciones se encuentran en la ciudad de Acopi Yumbo, desde donde se toman las principales decisiones de este sector de latino América.

Cali (oficialmente, Santiago de Cali) es la capital del departamento de Valle del Cauca en Colombia y la tercera ciudad más poblada del país (Censo General

2005⁹). El área metropolitana de Cali está conformada por los municipios de Candelaria, Jamundí, Palmira y Yumbo y está entre las 150 mayores conurbaciones del planeta.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación del Valle, la Asamblea Departamental y el Tribunal Departamental, la Fiscalía General, Instituciones y Organismos del Estado, también es la sede de empresas oficiales como la municipal EMCALI.

Cali: Superficie 21.195 Kilómetros cuadrados

Población Total (Censo 2005): 4.161.125

Geográficos: Dentro de los datos más importantes a resaltar en el entorno geográfico local se puede mencionar que el principal río de la ciudad y el departamento es el río Cauca, la parte correspondiente al municipio viene desde la desembocadura del río Jamundí hasta el límite entre Cali y Yumbo.

A la mitad de su recorrido en Cali, el río Cauca recibe la carga contaminante del Canal Intersector (CVC) Sur, que trae aguas negras de la parte suroriental de la ciudad. Este canal bordea por casi 1 Km. al basurero de Navarro que se encuentra a 2,5 Km. del río Cauca es importante resaltar que miles de toneladas de basura fueron dispuestas de manera poco tecnificada y se estarían filtrando lixiviados al canal colector contaminando posteriormente al río Cauca.

Siguiendo el curso del Cauca, 11 km después de la desembocadura del Canal Colector Sur, se encuentra la planta de potabilización de Puerto Mallarino, donde se toma el 80% del agua que consume la ciudad. El río recibe un alivio, 3,4 Km. después, en la planta de tratamiento de aguas residuales de Cañaveralejo PTAR-C. Finalmente, tras 40 Km., el Cauca sale de Cali para entrar en el centro industrial de Yumbo, donde le espera más contaminación.

Recursos Naturales: La ubicación dentro del Valle del Cauca, el clima y el relieve, hacen de la ciudad un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de cultivos como la caña de azúcar y de la cría de animales. En cuanto a minerales, aunque el Valle del Cauca no es una región de metales, en el municipio de Cali hay varias minas de carbón mineral en las llamadas formaciones Guachinté y Ferreira, ubicadas al sur y norte del área urbana en la franja central del municipio. En la parte norte del área urbana, extendiéndose hacia Yumbo hay minas a cielo abierto de materiales para la construcción.

YUMBO- Características Generales del entorno local:

Ubicación Geográfica en el Valle del Cauca- Yumbo:

⁹ El censo General 2005, realizado entre mayo 22 de 2005 y mayo 22 de 2006 es la fuente oficial más reciente avalada por el DANE (www.dane.gov.co).

Yumbo: Superficie: 222 Kilómetros Cuadrados
Población (Censo 2005) 80.369

Yumbo es conocido como la Capital Industrial de Colombia, por sus más de 2.000 fábricas asentadas en su territorio limítrofe con Cali.

Geográficas: Desde el Punto de vista Geográfico se encuentra ubicado a 10 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón y a 2 horas del Puerto de Buenaventura en el pacífico Colombiano.

Económicas: Es uno de los municipios más ricos del Valle del Cauca, actualmente hay instaladas alrededor de 461 grandes empresas que limitan con Cali entre las que se encuentran fábricas de cemento, papel, metálicos, productos químicos, maquinaria agrícola, materiales para la construcción, cerveza y bebidas; gracias a su ubicación estratégica, a su infraestructura vial y a los incentivos tributarios que ofrece el municipio, Yumbo es considerado parte fundamental del desarrollo industrial.

Uno de los sectores que se destacan en este entorno es el de la agricultura donde sobresalen los cultivos de caña de azúcar, café, soya, millo y algodón. También son importantes los cultivos de tomate, cebolla cabezona, pimentón, cítricos, mango, maracuyá, piña, flores, yuca y plantas aromáticas.

Organización Administrativa: Como en el resto del país la elección de sus alcaldes y representantes se realiza por votación popular con periodos de 2 años.

6.3 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN

En relación a la forma de comunicarse dentro de la organización vale la pena resaltar con respecto al lenguaje el uso de unas palabras, expresiones, frases muy particulares, en ocasiones motivo de broma entre los empleados manifestando incluso que para entender algunas conversaciones era necesario tener un diccionario que ayudara a traducir el significado de muchos de los términos usados. El uso exagerado de siglas era algo con lo cual se aprendía a trabajar e incluso a comprender aquellos que sólo eran usados en algunas áreas. La comunicación entre los empleados siempre cuenta con un cierto formalismo que brinda la palabra escrita, todas las instrucciones solían darse de esta manera por medio de e-mails que eran considerados el soporte necesario para oficializar las decisiones tomadas y como soporte de las órdenes impartidas.

De otro lado, era bastante común el uso de un lenguaje lleno de términos en otros idiomas entre ellos el inglés y el portugués, el primero debido a ciertas costumbres generacionales y que es muy normal en los profesionales que se acostumbran a utilizar algunas palabras en inglés para referirse a ciertos conceptos técnicos, de otro lado el portugués era muy común debido al alto contacto que se tenía con personas de Brasil donde había otra planta de la empresa.

En cuanto a la comunicación organizacional, está canalizada a través de una sola persona encargada de enviar los comunicados de carácter público para todos los empleados y estos solían hacerse por correos electrónicos y también publicados en carteleras ubicadas en diferentes sitios de la planta. Algunos medios distintos como revistas y boletines eran usados para llegar a toda la población, e incluso durante algún período se utilizó un boletín radial que era difundido a través de los equipos de sonido de la empresa de buses que transportaba a los empleados (tanto administrativos como de planta). Se instruye a los empleados desde el ingreso que nadie diferente a esta persona de comunicaciones está autorizada o debe dar declaraciones sobre la compañía en ningún caso.

6.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

Los valores formalmente difundidos por la empresa eran los que se encontraban implícitos en el credo de la compañía (máxima expresión de su sentido de ser como compañía y derrotero para la forma de tomar decisiones y de realizar negocios).

Son diferentes los espacios que emplea la organización para conseguir la interiorización de estos por parte de los empleados: cursos presenciales u on line, talleres, revisión de historia todo en torno al Credo de la compañía. Esta es la herramienta utilizada por la empresa para definir sus parámetros de funcionamiento y las reglas generales de comportamiento y de toma de decisiones.

En relación con lo anterior, sus valores son:

- Cuidado: relacionado con el compromiso con el bienestar de aquellos afectados las acciones de la empresa y sus empleados.
- Respeto: relacionado con no explotar, demeritar o discriminar y al mismo tiempo indicando que las acciones de la empresa y los empleados deberán ganarse el respeto de los afectados.
- Responsabilidad: relacionado con siempre reconocer los intereses de los posibles afectados por las acciones, ser personalmente responsable y considerar el impacto a largo plazo y más allá de la propia área de responsabilidad.
- Ecuanimidad: Relacionado con ser justos con el trato de los proveedores, comunidades, empleados y competidores; ser objetivos y libres de prejuicios y ver las cosas a través de los ojos de los demás.
- Confiabilidad: relacionado con la búsqueda de soluciones éticas, evitar malas interpretaciones, cumplir las promesas y merecer la lealtad de las partes interesadas.
- Ciudadanía: relacionado con la necesidad siempre de cumplir las leyes y regulaciones, proteger el medio ambiente y apoyar las causas nobles.

Se practica global y localmente de manera anual una encuesta formal para medir el grado de interiorización de estos valores y comportamientos definidos en el credo, sus resultados son revisados gerencialmente y direccionan los planes a desarrollar dentro de la organización en diferentes frentes: clientes, empleados, comunidades y accionistas.

Un valor que se observa vivencialmente con bastante fuerza dentro de la organización es el de la calidad, ello significaba que las cosas debían hacerse con calidad en todos los niveles de la organización e implicaba hacer las cosas bien desde la primera vez. Este valor surgía como una necesidad que había sido observada por los líderes de la organización y se habían encargado de transmitir entre sus colaboradores y consiguieron que ello fuera permeado a todos los niveles como algo que debía tenerse para garantizar el futuro de la empresa.

Misión: “Brindar ciencia al arte de vivir saludablemente. Proporcionar bienestar a las familias colombianas, ofreciendo y ampliando la accesibilidad a las marcas queridas y confiables de MUSH, que son altamente apreciadas en sus hogares, corazones y en cada momento de sus vidas”.

Vision: “Ser la Compañía de consumo número uno en el cuidado de la salud en Colombia”.

La misión y visión de la empresa, aunque existen no son difundidas de manera especial, estos se mantenían visibles en algunos espacios de uso público como la Intranet pero la empresa no hacía algún esfuerzo por conseguir que los empleados las conocieran e interiorizaran, los empleados reconocen como misión y vision los valores expresados en el Credo de la organización.

Esto no significa que los empleados no sintieran tener un horizonte claro sobre cuál se esperaba que fuera el futuro de la empresa, pero si implicaba de alguna forma que este futuro estaba marcado más por las decisiones que se tomaban a nivel corporativo o mundial que por determinaciones locales únicamente.

Es una empresa multinacional pero organizada claramente por continentes: Asia pacifico, Europa, Latino América y Norte América, con estructuras regionales claramente diferenciadas.

6.5 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES

MUSH está comprometido con la investigación y desarrollo, manufactura y venta de productos en el campo del cuidado de la salud, cuenta con más de 250 compañías operativas. La compañía opera en los tres segmentos: Consumo, Farmacéutica y Dispositivos Médicos y Diagnósticos.

Durante el año 2007 la compañía adquirió tres compañías: Conor Medsystems, Inc., la cual es una compañía de dispositivos cardiovasculares con una nueva tecnología de dosificación de medicamento; Robert Reid, Inc., una compañía Japonesa distribuidora de productos ortopédicos y Maya's Mom, Inc., compañía de multimedia social.

Mush registró ingresos de \$15.030 millones de dólares durante el primer trimestre del 2009; una ganancia neta de \$3.510 millones de dólares y \$1,26 por acción. Los resultados, menores a los del año pasado, se debieron al fortalecimiento del dólar (6%) a lo que se sumó que los ingresos del año previo se vieron acrecentados por la salida al mercado de su medicamento de venta sin receta contra la alergia, Zyrtec.

En la figura 10 se destaca un aparte de sus reportes financieros realizados en el último año, comparado con el año anterior, material público en internet, donde se puede observar el crecimiento en los ingresos de la compañía.

En Colombia se encuentra dividida la planta de producción en dos: una encargada de la elaboración de productos sanitarios femeninos y otro encargado de la producción de productos de consumo masivo para el cuidado del bebe principalmente. Su sistema de producción utiliza herramientas como Six Sigma, Lean, TPM, Design Excellence y BPM enfocadas principalmente en la guerra al costo y la reducción de costos en la producción y elaboración de productos.

(Unaudited; in Millions Except Per Share Figures)					
	FIRST QUARTER				
	2010		2009		Percent
	Amount	Percent to Sales	Amount	Percent to Sales	Increase (Decrease)
Sales to customers	\$15,631	100.0	\$15,026	100.0	4.0
Cost of products sold	4,528	29.0	4,251	28.3	6.5
Selling, marketing and administrative expenses	4,779	30.5	4,608	30.7	3.7
Research expense	1,557	10.0	1,518	10.1	2.6
Interest (income) expense, net	81	0.5	81	0.5	

Other (income) expense, net	(1,594)	(10.2)	(75)	(0.5)	
-----	-----	-----	---	---	---
Earnings before provision for taxes on income	6,280	40.2	4,643	30.9	35.3
Provision for taxes on income	1,754	11.2	1,136	7.6	54.4
-----	-----	-----	-----	---	---
Net earnings	\$4,526	29.0	\$3,507	23.3	29.1
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Net earnings per share (Diluted)	\$1.62		\$1.26		28.6

Figura 8. Reporte financiero MUSH 2009-2010

Fuente: página web de la empresa MUSH

6.6 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES

El logo que identifica la compañía es uno de los símbolos más importantes para ella, éste indica su nombre. El tipo de letra (o fuente) que lo representa, los colores que pueden utilizarse y los fondos sobre los cuales se puede ubicar, han sido establecidos por la compañía. Su uso y las condiciones en que puede hacerse es un ejemplo de la importancia que la empresa le da a este símbolo y a su significado.

De otro lado, esta compañía durante su largo tiempo de existencia ha conseguido una reputación muy buena ante el público en general, este es un producto inmaterial que valora mucho la empresa y que trabaja fuertemente por conservar, por esta razón procura en todo lo que hace actuar de la forma más responsable posible para evitar arriesgar su reputación. Se ha mantenido consistentemente entre las 10 compañías con mejor reputación a nivel mundial. En el Año 2008 se ubicó novena entre las empresas más admiradas de América según FORTUNE.

Esta es una empresa donde no se evidencia que se tenga algún tipo de agüero que se maneje de forma general entre los trabajadores. Sin embargo, a nivel de producción es normal que ciertos grupos puedan tener costumbres alrededor de la fabricación de los productos, los cuales se procura seguir para garantizar que este no tenga ningún tipo de situación negativa que pudiera afectar su desempeño o la calidad del producto, frases como “siempre que se fabrica X producto después de Y se pierde más tiempo que si se hace Z”. Aunque estos rituales pueden ser considerados parte de la cultura organizacional se encuentran muy asociados a las costumbres y a las experiencias de los trabajadores.

6.7 SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES

Algunas celebraciones que se recuerdan como institucionales son: el día de los ahijados, las olimpiadas internas deportivas, la fiesta de fin de año, la semana de la salud, las vacaciones recreativas, la mesa navideña, la fiesta de los niños, premiación de proveedores, premiación a los empleados innovadores, entre otras.

Algunas de estas celebraciones eran propiciadas por la compañía, otras como el día de los ahijados tenía un significado especial para los trabajadores porque surgió como una iniciativa del área de sistemas en la que ellos “apadrinaban” a grupos de usuarios de sus servicios y como en la ciudad de Cali suele celebrarse un día en que los padrinos dan obsequios (generalmente dulces) a sus ahijados, entonces esta celebración regional se llevó a la organización también.

Otras celebraciones guardaban cierto ritual y permitían hacer una integración de todos los trabajadores, este es el caso de la fiesta de fin de año, donde se acostumbraba invitar a todos los trabajadores directos o indirectos de la compañía. Dicha fiesta se caracterizaba por comenzar en horas de la mañana con actividades donde todas las áreas participaban como obras de teatro que presentaban para los demás, en horas de la tarde después de un almuerzo que solía ser una asado, se iniciaba la fiesta con orquestas, rifas y sobre todo mucha integración.

De igual manera, otras actividades eran reservadas sólo para cierto grupo de trabajadores, algún nivel jerárquico específico o determinadas áreas funcionales, un ejemplo de este tipo de celebración era la premiación a los mejores proveedores. A esta ceremonia que se llevaba a cabo cada año en un hotel de la ciudad, sólo eran invitados los trabajadores del área de compras y algunos representantes de determinadas áreas funcionales, así como los gerentes o representantes de los principales proveedores de la empresa que habían tenido un buen desempeño a nivel de servicio, calidad y costos durante el año anterior.

Grupos informales que iban desde aquellos grupos de personas que tenían la costumbre de reunirse los viernes fuera de la compañía después de la jornada laboral para tomarse algunas cervezas, hasta aquellos que se conformaban espontáneamente para practicar actividades deportivas en las canchas de la empresa o en instalaciones públicas, eran fáciles de observar dentro de esta Compañía. La empresa no mostraba oposición ante la formación de este tipo de grupos informales.

6.8 RELACIONES INTERPERSONALES

Predomina el modelo individualista, en donde las relaciones generalmente son formales.

Se opera bajo, un modelo muy estructurado de trabajo en equipo, visible al interior de la organización. Las relaciones con otras áreas funcionales para trabajar y sacar adelante proyectos están enfocadas en resultados y basadas en relaciones formales.

De otro lado, las distancias jerárquicas entre jefes y subordinados no eran muy largas, era fácil poder hablar con el jefe sobre diferentes asuntos e incluso se manejaba una política de puertas abiertas. Una encuesta realizada antes de la fusión indicaba que 83% de los empleados se encontraba satisfecho con su supervisor o jefe, esto muestra que la mayoría de las personas tenían una buena percepción de la relación con su jefe inmediato y valoraban el trabajo que ellos realizaban por la organización. La percepción sobre la distancia jerárquica con los altos mandos de la compañía era un poco distinta, aunque se podía tener acceso a estos mandos, la distancia jerárquica se mostraba un poco mayor.

Un alto porcentaje de los empleados eran mujeres, esto es un ejemplo de las pocas distinciones de sexo que se tenían, algunos de los cargos de jefatura eran desempeñados por mujeres. Nunca se mostraba de manera explícita algún tipo de discriminación de sexo entre los empleados.

Finalmente, una encuesta que medía el clima laboral se realizaba casi todos los años, esta era realizada con supervisión directa de la corporación y llevada a cabo entre todos los empleados directos. Los resultados de dicha encuesta eran comparados entre las áreas, también los resultados de la compañía en Colombia versus otras plantas de la región y con la Corporación. El resultado de esta última encuesta antes de la fusión evaluó a 210 empleados en Colombia (152 de los cuales pertenecían al área de manufactura), a nivel corporativo se encuestaron 17.374 empleados (3.638 de ellos en Latinoamérica). Los resultados fueron satisfactorios en todos los puntos, esto significa que en todos ellos los resultados de Colombia fueron mejores a los obtenidos en promedio en toda la Corporación. Algunos de los aspectos evaluados en esta encuesta eran:

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| • Valores y principios | • Comunicación hacia arriba |
| • Orientación al cliente | • Índice de compromiso |
| • Satisfacción con el trabajo | • Ambiente de trabajo |
| • Valorar a la gente | • Supervisor |
| • Compromiso con la calidad | • Comunicaciones |
| • Satisfacción con la compañía | • Demanda de trabajo |
| • Comportamientos organizacionales | • Trabajo de equipo |
| • Metas y objetivos | • Innovación de los empleados |
| • Conducta ética | • Avance |
| • Gerencia | • Clima para la innovación |
| • Innovación en la compañía | • Premios y reconocimientos |

Dentro de la revisión de documentos propios de la empresa MUSH se logro encontrar y comparar los diferentes resultados de la encuesta de clima laboral; como se observa en la figura a continuación, al comparar de manera porcentual los resultados de Colombia con los obtenidos a nivel mundial y regional, los de Colombia son mejores en todas las categorías, obteniendo en la mayoría de ellos un valor mayor al 75%, lo que es interpretado al interior de la organización como un resultado sobresaliente y en algunos casos resultados que son considerados benchmark a nivel mundial:

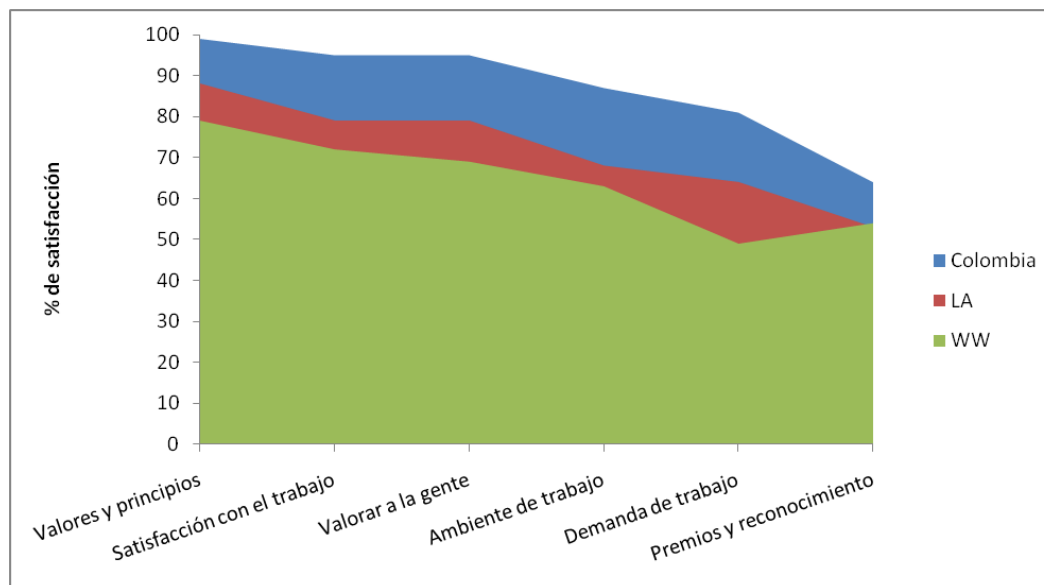


Figura 9. Medición del clima laboral en 2006 - MUSH

Fuente: Información interna de la empresa Mush

6.9 RELACIONES DE PARENTESCO

Las políticas de la organización no mencionaban aspectos específicos respecto a relaciones de parentesco, aunque no se tenían casos de familiares que trabajaran en la compañía (hermanos, primos o padres e hijos), sin embargo si era una situación común encontrar parejas de esposos que trabajaban en la Compañía.

En los casos de parejas que trabajaban en la compañía y tomaban la decisión de contraer matrimonio, la Compañía aplicaba la política de “conflictos de interés” en la que se indicaba que ambos trabajadores podían continuar trabajando en la compañía siempre que no existiera posibilidad de uno o ambos pudieran beneficiarse de alguna manera debido a dicha relación de parentesco; en caso de que exista esta posibilidad según las políticas de la empresa uno de los miembros de la pareja debe decidir apartarse voluntariamente de la empresa.

Sin embargo, la aplicación de dicha política no era igual en todas las áreas, algunos jefes tomaban la decisión de que uno de los trabajadores debía retirarse

al contraer matrimonio y otros lo veían con normalidad permitiendo la continuidad de ambos empleados.

6.10 RELACIONES DE PODER

Era posible identificar diferentes fuentes de poder dentro de la organización, debido a su tamaño y a la diversidad de grupos que se tenían se podían observar múltiples comportamientos y tipos de liderazgo.

Algunos de los tipos de poder observados eran:

- Poder de recompensa
- Poder legítimo
- Poder de expertos

Aunque el poder de coacción también podía llegar a encontrarse en ciertos niveles de la organización, principalmente en la planta de manufactura, en este aspecto era normal que la fuente de poder los supervisores sobre sus subordinados era la posibilidad de ser llevados a una reunión de descargos con recursos humanos al incumplir con alguna orden o política.

En otras áreas de la compañía se podían observar también líderes con poder legítimo, este es el más común teniendo en cuenta que los diferentes jefes de área nombrados provienen en muchas ocasiones de otras empresas, por lo que al ingresar a la organización deben demostrar y ganarse la oportunidad de que este poder otorgado por la compañía debido al cargo, sea reconocido por sus subordinados de una forma distinta. Diferentes tipos de líderes ingresaron a la Compañía antes de la fusión y diferentes situaciones se presentaron alrededor de ellos, varios de estos tenían muy corto tiempo de permanencia en la empresa debido a que los subordinados no lograban ajustarse a su forma de liderazgo y/o ellos no se adaptaban al modelo de liderazgo fomentado por la Compañía.

En la mayoría de los líderes más antiguos se identificaba claramente el poder de expertos, muchos de ellos con antigüedad en la compañía de hasta 25 años, eran respetados por sus subordinados principalmente por su forma de ser, su experiencia y la forma de abordar las distintas situaciones. Ante estos líderes la posición de los subordinados era una expectativa de poder aprender mucho de ellos y alinearse con su forma de pensar para poder ascender dentro de la organización y transmitir a sus subordinados los mismos valores que se inculcaban en la alta gerencia.

6.11 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES

Diversas personalidades de dirigentes eran los que se observaban en la organización, para describir algunos de estos modos de ser se solicitó a algunos

empleados de la organización compartir su percepción de los principales dirigentes:

Gerente general: hasta antes de la fusión diversos líderes pasaron por este cargo, “desde el año 99 hasta el 2006 tuve la oportunidad de conocer a 3 gerentes generales, los dos primeros eran de originalidad brasilera y el tercero era venezolano. Al primero de ellos no lo conocí en profundidad porque unos meses después de mi ingreso él fue promovido a un cargo en la Corporación. Las diferencias en el modo de ser entre el segundo y el tercero fueron evidentes.

El gerente de originalidad Brasileira era muy enfocado a los resultados y tenía poco respeto por la gente, era muy normal en las reuniones verlo salirse de la ropa cuando algún resultado no se encontraba conforme. La relación entre este y sus subordinados era de temor y muy pocas personas le tenían verdadero aprecio. Su principal contacto era con la gente de Mercadeo a quienes presionaba mucho por los resultados.

Cuando se supo que este gerente había sido ascendido a un nuevo cargo y que lo reemplazaría otro gerente proveniente de Venezuela de quien se tenía muy buenas referencias, una gran expectativa se generó al respecto. Este nuevo gerente demostró tener una forma de ser muy diferente y rápidamente la gente se adaptó a su modo de liderazgo con el cual se tenía más cercanía. Este dirigente tenía mucho cariño por este país y desde su llegada con su familia lo demostró y en cada oportunidad que tenía hacía referencia de ello. Era alguien con quien las personas se comprometían y los resultados se daban porque nadie quería quedarle mal, no porque pensaran que iban a tener algún tipo de castigo, sino porque se le respetaba y admiraba.

Una de las primeras cosas que la gente notó cuando se hizo el cambio de dirigente fue algo muy sencillo y esto era que al nuevo gerente le gustaba almorzar en el mismo lugar donde todos los empleados lo hacen (a diferencia del anterior) y en este espacio aprovechaba para conversar con las personas y saludaba a todos los empleados. Este era un comportamiento que decía mucho de su forma de ser sencilla y cordial”.

Director de operaciones: el director de operaciones ubicado en Colombia tenía además responsabilidad por la planta de Venezuela y otra ubicada en una isla del Caribe, este director se vinculó a la Compañía en el año 90 y desempeñó el cargo de director de operaciones desde varios años antes de la fusión. “Era una persona con muchos amigos en la empresa, quizás porque desde su ingreso a la compañía como practicante demostró una forma de ser muy descomplicada y con un enfoque hacia la gente muy marcado. A partir de su ingreso desempeñó varios cargos y fue ascendiendo en la organización gracias a su modo de ser y sus resultados. Trabajar con él siempre era muy enriquecedor porque debido a la amplitud de su visión encontraba soluciones para todo y garantizaba la alineación del equipo permanentemente.

Era alguien con quien se podía hablar siempre, la puerta de su oficina permanecía abierta y cuando alguien necesitaba algo podía simplemente pasar y contárselo sin tener que hacer una cita o seguir algún tipo de formalismo. Esta era la imagen que daba y procuraba que los gerentes que le reportaban hicieran lo mismo.

Algo por lo que se caracterizaba este líder era por su afición a los deportes, era muy normal verlo los miércoles jugando fútbol con el resto de empleados, a este grupo de recreación se podía sumar cualquier persona y en éste se comportaba como uno más de los jugadores y nunca utilizaba su posición para ganar.

De igual forma su buen humor permanente y su positivismo se reflejaba en su modo de ser y su modo de trabajar, constantemente se acercaba a las diferentes reuniones y lanzaba algún comentario jocoso para calmar el ambiente de los grupos y cuando veía que la situación se estaba tornando pesada o que el equipo se encontraba bloqueado les recomendaba que se fueran a sus casas y que retomaran el tema al día siguiente cuando estuvieran despejados”.

Director técnico: de otro lado el director técnico, quien tenía a su cargo las áreas de Calidad, Asuntos regulatorios y Soporte técnico, al menos así fue hasta el año 2002, luego de una modificación estructural que se dio a nivel mundial, el área de Calidad pasó a reportar a una gerencia regional y este director técnico quedó responsable sólo por los departamentos de Soporte técnico y Asuntos regulatorios. Este director tenía una forma particular de ser y era reconocido por tener un amplio conocimiento, razón por la cual se le respetaba.

“Este director era alguien con quien se podía hablar de cualquier tema porque tenía muchos conocimientos y cultura. Era un “gomoso” de la tecnología y le gustaba mantenerse al día con lo último. Una de las formas en que demostraba su forma de ser era con los autos, solía cambiar frecuentemente de carro y cada vez se compraba uno más impresionante. Este era un dirigente que se rodeaba de aquellas personas que se alineaban a su forma de ser, por esta razón era considerado un poco “rosquero” y parecía como que favorecía a aquellos que eran sus amigos.

Aunque el equipo técnico siempre conservó muy buena reputación debido a sus buenos resultados, la forma de ser de su dirigente de alguna forma logró impactar la forma como las decisiones se tomaban alrededor de ella. Este dirigente solía no participar en la toma de decisiones locales argumentando que su área tenía un reporte directo a la Corporación al área de R&D, por lo que las decisiones que se tomaban a nivel local no solían contar con la participación del área técnica”.

De otro lado, una figura muy recordada dentro de la organización en los años 90's fue uno de los dirigentes, el Gerente General de aquella época y quien aún es recordado como uno de los líderes más emblemáticos de la cultura de la organización. Existen diferentes historias sobre él, de la forma en que trabajaba

con la gente y de su cercanía a todos los niveles de la organización, sus visitas frecuentes a la planta de producción y los diálogos con los operarios es una de las rutinas más recordadas.

6.12 SUBCULTURAS

Tres grupos dentro de población pueden ser definidos como subculturas al interior de la empresa MUSH desde el punto de vista funcional, estos grupos eran: el personal de la planta, el grupo de mercadeo y ventas y el grupo de operaciones.

Mientras que otros grupos asociados a sub-culturas regionales o de profesión no eran tan notorios dentro de la organización.

El respeto de la diversidad entre los trabajadores era algo que intentaba fomentarse por parte de la organización aunque esto era más evidente en el grupo de trabajadores de manufactura, entre ellos se podían identificar empleados de raza negra y blanca, se tenía un grupo de trabajadores no-oyentes el cual contaba con algunas condiciones especiales para el desempeño de su trabajo. En las áreas administrativas de otro lado, no era muy común la contratación de personas de raza negra y se podía percibir cierta distinción en este aspecto.

Una cierta preferencia por contratar profesionales de algunas universidades era observada por los empleados, con base en esta distinción ciertos sub-grupos solían formarse entre los empleados de determinadas universidades por coincidir en sus valores y comportamientos.

6.13 IDENTIDAD

En todos estos años, Colombia ha visto en MUSH una empresa humana dedicada al bienestar de la sociedad, con un empuje progresista que no se detiene.

En 125 años de trabajo y preocupación permanente por ofrecer los mejores productos para la protección de la familia y para la satisfacción de las necesidades médicas, quirúrgicas y hospitalarias, MUSH vende hoy productos en más de 175 países, convirtiéndose en la compañía más grande y diversificada del mundo en el campo de la salud, con sectores independientes perfectamente desarrollados: Mush Group of Consumer Companies (consumo masivo), Mush Medical (Ofreciendo Productos médicos y hospitalarios) y Mush Pharma (Relacionado con el sector Farmacéutico).

En el país es identificada como uno de los mejores lugares para trabajar contando con un alto prestigio organizacional, caracterizada por su alto compromiso por el cuidado de la salud y el bienestar.

6.14 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL MUSH

A continuación se resume la cultura organización de la empresa MUSH de la forma como es recordada antes de la fusión:

Identificación e historia de la organización	• Empresa estadounidense fundada en 1886. • Tiene 230 filiales y operaciones en 57 países. • Sede en Cali desde 1968. • Operación en tres sectores farmacéutico, dispositivos médicos y consumo masivo.
Entorno social	• La empresa interactúa a nivel nacional con proveedores, competidores e instituciones del estado. • A nivel internacional se relaciona con las distintas afiliadas con las que realiza procesos de importación y exportación. • La planta de producción de la empresa se ubica en la ciudad de Yumbo de donde aprovecha sus recursos naturales. La mayoría de sus empleados provienen de Cali o de ciudades cercanas como Yumbo, Jamundí o Palmira. • La ubicación de la planta es estratégica para las operaciones de exportación e importación debido a su cercanía con el puerto de Buenaventura.
Lenguaje y la comunicación	• El lenguaje al interior de la empresa es formal, muy concentrado en la comunicación escrita. • Frecuente uso de siglas y abreviaciones de términos técnicos y generalmente en Inglés. • Comunicación con el exterior muy limitada y bajo responsabilidad de una sola persona.
Proyecto formal de empresa	• Valores difundidos a partir del Credo. • Principales valores: cuidado, respeto, responsabilidad, ecuanimidad, confiabilidad y ciudadanía. • Valor de la calidad altamente valorado en todos los niveles de la organización. • Misión y visión no son difundidas de manera especial.
Sistema de producción de bienes materiales	• Investigación y desarrollo, manufactura y venta en los 3 sectores en los cuales participa. • Frecuente adquisición de nuevas empresas para ampliar sus productos y servicios. • Su sistema de producción utiliza herramientas como Six

	Sigma, Lean, TPM, Design Excellence y BPM enfocadas principalmente en la reducción de costos en la producción y elaboración de productos
Sistema de producción de bienes inmateriales	• El logo de la empresa es muy valorado como bien inmaterial. • Su reputación a nivel mundial ha sido muy buena y así se observa en distintas publicaciones, mantenerse en esta posición es muy importante para la organización. • No se tienen agüeros generalizados en la empresa.
Sistema de producción de bienes sociales	• Diversas celebraciones de tipo familiar, deportivo y lúdico son muy recordados por los trabajadores. • La fiesta de fin de año es muy importante para los trabajadores. • Se presentan grupos informales que se reúnen fuera de horarios laborales.
Relaciones interpersonales	• Trato muy cercano y familiar entre los empleados. • Prima el interés colectivo del individual. • Trabajo en equipo e interdisciplinario bastante común. • Corta distancia jerárquica. • Alto porcentaje de participación femenina dentro de la organización. • El clima laboral se mide con frecuencia anual. Se han obtenido generalmente resultados satisfactorios en dichas mediciones.
Relaciones de parentesco	• Se permite la contratación de familiares dentro de la empresa. • No existe prohibición sobre relaciones entre los empleados, se observaban parejas de esposos frecuentemente.
Relaciones de poder	• Múltiples tipos de poder se observaban entre los líderes de las distintas áreas de la empresa. • Poder de expertos principalmente entre los líderes con mayor antigüedad.
Liderazgo y modo de ser de los dirigentes	• Algunos líderes son considerados modelos a seguir y se recuerdan algunos que han marcado hitos dentro la historia de la empresa. • Se observaba alta diversidad en el modo de ser de los dirigentes debido al tamaño de la empresa y el alto número de líderes.
Subculturas	• Tres grupos fácilmente se distinguen en la empresa y se asocian como sub-culturas. • Se observaba y fomentaba el respeto de la diversidad.
Identidad	• Se describe como una empresa humana dedicada al

	bienestar de la sociedad, con un empuje progresista que no se detiene. • Identificada como uno de los mejores lugares para trabajar.
--	---

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE LA EMPRESA POX POR PARTE DE LA EMPRESA MUSH

Pox era una empresa caracterizada por dedicarse en dos unidades de negocio a la elaboración de productos de consumo masivo con marcas tan reconocidas como Listerine®, Lubriderm®, Nicorette® y una división dedicada a la elaboración de medicamentos como Benadryl®. La división de Consumer Healthcare de Pox, había obtenido ingresos por valor de 3.900 millones de dólares en 2005.

Mush era una empresa con tres sectores claramente diferenciados farmacéutico, de dispositivos médicos y de elaboración de productos de consumo. En esta ultima sector con marcas reconocidas en el cuidado del bebé principalmente.

7.1 OBJETIVO DE LA OPERACIÓN

En la empresa Pox se buscaba aumentar el valor las acciones y transformarla centrándose en la tarea prioritaria de desarrollar nuevos medicamentos y nuevas tecnologías para salvar vidas.

En cuanto a las oportunidades de la Compañía con esta venta, McKinnell presidente internacional de Pox :*“Con los beneficios obtenidos con esta venta, más otras actividades proyectadas en otras operaciones que ascienden a un total de aproximadamente 34.000 millones de dólares, nos centraremos en las prioridades clave: fomentar y realzar la actividad de investigación y el desarrollo de nuevas medicinas; continuar con la adquisición de otras tantas, así como de tecnologías que nos permitan ofrecer más servicios asistenciales y opciones terapéuticas de cara al cuidado a largo plazo (como por ejemplo en áreas prioritarias para Pox como es en la investigación de la Enfermedad de Alzheimer, la diabetes, la obesidad o enfermedades infecciosas –en las que hemos invertido en los últimos 12 meses); y, por último, mejorar los rendimientos del accionista, a través de hechos como el plan de adquisición de acciones que estamos anunciando hoy”.*

Para Mush esta operación representaba ser la empresa más grande del mundo de la salud en el área de consumo. Así, la empresa aumenta la ponderación global de una parte bastante previsible de su negocio en un momento en que los resultados de las empresas farmacéuticas y de dispositivos médicos son volátiles.

Igualmente se buscaba la adquisición de marcas relacionadas con medicamentos de venta libre, de alto crecimiento en países en desarrollo y el claro posicionamiento de la empresa en la estantería de establecimientos al por menor.

7.2 TRANSACCIÓN FINANCIERA

Finalmente POX llega a un acuerdo con MUSH para vender su división de consumo por 16.000 millones de dólares, lo que represento 13.500 millones de dólares de beneficios, tras el pago de impuestos para POX. El precio pagado por MUSH equivalió a 4.3 veces sus ventas anuales, que fueron de US \$3.9 billones en el 2005.

Esto significa que el negocio fue muy bien valuado, por encima de otras transacciones que se han dado en el sector, MUSH anuncio que había evaluado el valor de los productos basados en sus méritos, no en comparación con otras ofertas similares.

La oferta de MUSH fue calificada por los analistas especializados como una cifra que superó la valoración del negocio, con el objetivo de vencer ofertas hechas por otras importantes empresas del sector. Esta disputa entre los diferente oferentes por la compra de este sector del negocio de POX fue vivido intensamente por los trabajadores de la empresa en Cali, las apuestas sobre cuál de los diferentes ofertantes conseguiría finalmente el poder sobre las operaciones locales causaba alta incertidumbre entre las personas (algunas de ellas acostumbradas ya a este tipo de proceso).

Otro de los ofertantes con reconocidas marcas en el mercado de consumo masivo como Aquafresh, Lucozade y Panadol mostraba gran interés por expandirse en el mercado del cuidado de la salud pero no estaba en capacidad de superar la oferta hecha por Mush.

Esta misma incertidumbre se vivía en otros países donde la empresa POX tenía operaciones ya que la otra ofertante, una empresa británica con amplia operación a nivel mundial poseía plantas de manufactura ubicadas en algunas de las ciudades donde POX también tenía operación.

7.3 EL ANUNCIO

El 26 de junio de 2006 en Nueva York, la compañía biomédica Pox anuncio el acuerdo definitivo para la venta de su división de consumo (Pox Consumer HealthCare) a Mush. Así fue comunicada en los medios la noticia que se generaba.

McKinnell presidente internacional de Pox mencionó que se había evaluado cuidadosamente una serie de opciones de otras compañías para dejar bien posicionada su, hasta ahora, división de Consumer Healthcare. *“El valor que se ha obtenido por Pox Consumer refleja el duro esfuerzo que han realizado nuestros colaboradores, digno de elogio, para crear una división tan destacada. Quiero agradecer especialmente su dedicación y les deseamos todo lo mejor. Por nuestra*

parte, haremos todo lo que esté en nuestras manos para que la transición y el cierre de la operación sea lo más suave posible para todos estos profesionales”.

A su turno el presidente de Mush anunciaba: *“Cuando este activo estuvo disponible de inmediato estábamos interesados”,* dijo Xedon, director ejecutivo de Mush. *“Muy, muy rara vez se ve el tipo de marcas icónicas que hoy llegan a estar disponibles.”* Al finalizar el proceso Xedon menciona: *“La finalización de la adquisición de Pox Consumer refleja nuestra estrategia de muchos años de liderazgo dentro de los atractivos mercados de atención de salud”*

La transición de Pox a Mush se completó 18 de diciembre 2006, dando aparición a una empresa nueva Cate.

El anuncio oficial de la constitución de Cate a los empleados fue hecho de la siguiente forma:

Letter to Employees from Colleen Goggins Announcing GBU¹⁰ Markets

*On August 25, we announced plans to create **Cate** which, following the close of the Pox Consumer Healthcare acquisition, will consist of five Global Business Units (GBUs) and a geographic “umbrella” unit, the Global Markets Organization (GMO). One of our GBUs – Vision Care – will continue to operate as an integrated global franchise, as it does today.*

*Our other four GBUs – Baby Care, Beauty, Consumer Health Care, and OTC/Nutritionals – will be responsible for the P&L, the development of growth and globalization strategies, products and pipeline development, business development, pricing strategy, market research, and marketing execution in select markets around the world. I am pleased to announce that these markets will be as follows: the U.S., Canada, the U.K., France, Italy, Russia (plus Ukraine and the Commonwealth of Independent States), Brazil, and Japan. These markets collectively will account for approximately 70% of the total sales of **Cate** and for approximately 50% to 80% of the total sales of each GBU.*

The changes described above will be effective January, 2007 subject to closing of the Pox Consumer Healthcare acquisition. However, for business continuity purposes, our OTC GBU will encompass all markets in Europe initially and will be transitioned to this new structure within the next 18-24 months.

Several considerations were taken into account when selecting the above eight markets, including the size of our current sales base, future growth potential, and a desire to have at least one GBU market in each region of the world in order to ensure geographic balance and to properly support those markets that will be

¹⁰ GBU: Global Business Unit (unidad global de negocios)

managed through the Global Markets Organization. We may revisit the list of GBU markets periodically in order to make adjustments based on changing market conditions or business objectives. I want to emphasize that all markets are essential to our success going forward, whether they are a GBU or GMO market, and that we expect a very collaborative and mutually supportive relationship between GBU and GMO markets within a region.

I understand that this change in our business model presents challenges and will create short-term uncertainty for many of us. You will be hearing much more about this new business model in the weeks and months ahead. Given our track record – and that of our PCH colleagues as well – I have no doubt that the result of our hard work will be an organization that is even more focused, quicker to act, and faster growing than the successful organizations we have today.

Thank you for the continued energy and enthusiasm you are bringing to this process.

7.4 LA NUEVA EMPRESA

La empresa y su estructura organizacional llamada CATE, en Colombia se caracterizó por tener dos plantas de producción en el mismo país, en la misma región (particularidad que no se dio en todos los sitios en donde ambas empresas tenían plantas de producción): una ubicada en el sector norte de la ciudad de Cali (antigua planta de la empresa POX) dedicada y dividida en dos sectores: Consumo masivo, con elaboración de productos como Listerine y Lubriderm y Farmacéutico en donde se elaboraban medicamentos de venta sin fórmula médica y medicamentos de la antigua POX, que dentro del plan de transición se determinó que siguieran siendo elaborados en esta planta de producción por un tiempo hasta de 3 años a pesar de no estar incluida dentro del plan de venta de Pox a Mush. La segunda planta ubicada en la zona Industrial de Yumbo (distante aprox. 4 Km de la planta de Cali) dedicada en su totalidad a la elaboración de productos de consumo masivo y pertenecientes a MUSH.

Diferentes acciones fueron planteadas dentro del proceso de integración de las dos organizaciones que fueron enmarcadas en dos grandes momentos: el primero llamado día 1, que se iniciaba con el anuncio oficial y en el cual era anunciado a todos los miembros de la organización la compra de POX por parte de MUSH; se iniciaba principalmente un período interino de conocimiento de procesos y cumplimiento de regulaciones necesarias en la transición y tendría una duración de 1 año y el llamado día 2 en donde oficialmente funcionarían como una sola empresa.

Diferentes acciones marcaron estos períodos entre el día 1 y el día 2: fue diseñada una estrategia de comunicación y gestión del cambio para los empleados antes, durante y después del día 1 que incluían principalmente a los

miembros de la antigua POX pero que también contenían algunos miembros de MUSH (cargos directivos o con roles de responsabilidad estratégica), se comenzó a comunicar los detalles de las nuevas funciones, formas de supervisión, los organigramas y los planes para el futuro, se generaron unas reuniones grupales para explicar las condiciones del contratación nueva, se inicio una estrategia de entrenamiento a todos los nuevos empleados que incluyó el conocimiento de los nuevos productos, procesos, valores, políticas y beneficios de la organización, fue diseñado un plan para garantizar la retención de los talentos tanto de POX como de MUSH en la nueva organización, fue analizado el plan de beneficios y compensación de las dos antiguas empresas y planteado un nuevo esquema de compensación: más completo y benéfico para las dos poblaciones, se revisó detalladamente el cumplimiento estricto de cada una de las normatividades vigentes aplicables para los diferentes negocios, fueron enviados a la nueva planta líderes de áreas claves como gestores en la práctica de los imperativos culturales de la nueva empresa.

7.5 PROCESO CULTURAL

A nivel cultural se planteó un proceso de fusión cultural fundamentado en el Credo de la Organización Mush y buscando la identificación de los valores de la antigua POX. Fueron identificadas similitudes y se enmarcaron dentro del contexto del propósito y aspiraciones del negocio, mediados por los imperativos culturales de Mush y alineados con los objetivos personales de cada individuo.

El plan de fusión para el cambio cultural se enmarcó en diferentes etapas:

- Conocimiento Cultural: esta fase tenía como objetivo desarrollar un reconocimiento de las diferencias y similitudes (organizacionales e individuales), entender el Credo y el Perfil de Liderazgo Global y su conexión con los imperativos Culturales y capacidades organizacionales de Mush (Conocimiento Profundo, Innovación, Marcas Queridas, Experiencias Destacables).
- Integración Cultural: se planteaba construir diversidad y flexibilidad cultural y emprender acciones para cerrar las brechas en la alineación cultural.
- Alineación Cultural: Reconocer y recompensar las conductas de los imperativos culturales y apoyar la continúa alineación cultural y medir el progreso.

8. DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CATE

En este capítulo se contestará la pregunta que se centra como principal objetivo de esta investigación:

¿Cuáles son las características actuales de la cultura organizacional después de la fusión entre dos empresas: POX y MUSH dedicadas a la elaboración de productos @ ambas con sede en Cali?

A continuación se pretende realizar una descripción de las principales características de la cultura organizacional de la empresa Cate después del proceso de fusión entre las empresas POX y MUSH.

Algunas de las caracterizaciones de la encuesta aplicada fueron:

Participaron diez áreas de la compañía, siendo la más representativa por cantidad de trabajadores el área de producción, los cuales aportaron el 71% de las personas participantes. 49 personas de género femenino y 181 hombres fueron encuestados, todos ellos con edades comprendidas entre los 24 y los 56 años.

Entre los participantes en la encuesta se contó con una alta diversidad en lo referente al nivel de formación académica de los empleados así:

- Maestría: 3 personas
- Especialización: 33 personas
- Formación universitaria: 49 personas
- Formación técnica: 73 personas
- Bachilleres: 73 personas
- No contesta: 1 persona

En esta parte del proceso se permitió determinar que las variables que los empleados percibían con mayor cambio durante los primeros cinco años de la fusión cultural eran:

- Entorno social,
- Sistema de producción de bienes materiales,
- Relaciones interpersonales e
- Identidad organizacional.

Los resultados de la encuesta realizada permitieron entender cuáles son las características de la cultura organizacional que los empleados perciben como las que han sufrido mayor cambio durante estos años posteriores a la fusión y la

información fue tomada en cuenta durante las entrevistas en profundidad realizadas a un grupo de trabajadores para tratar de entender estos cambios.

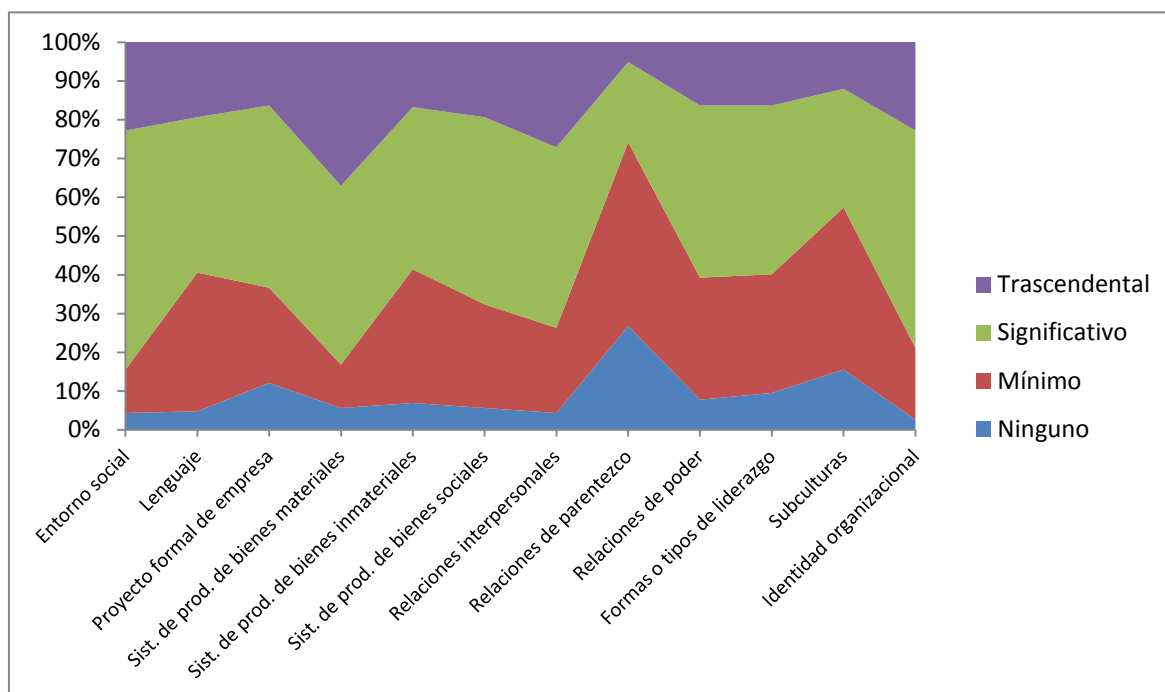


Figura 10. Comparación del nivel del cambio entre variables

Fuente: Encuesta realizada por los investigadores en el año 2010

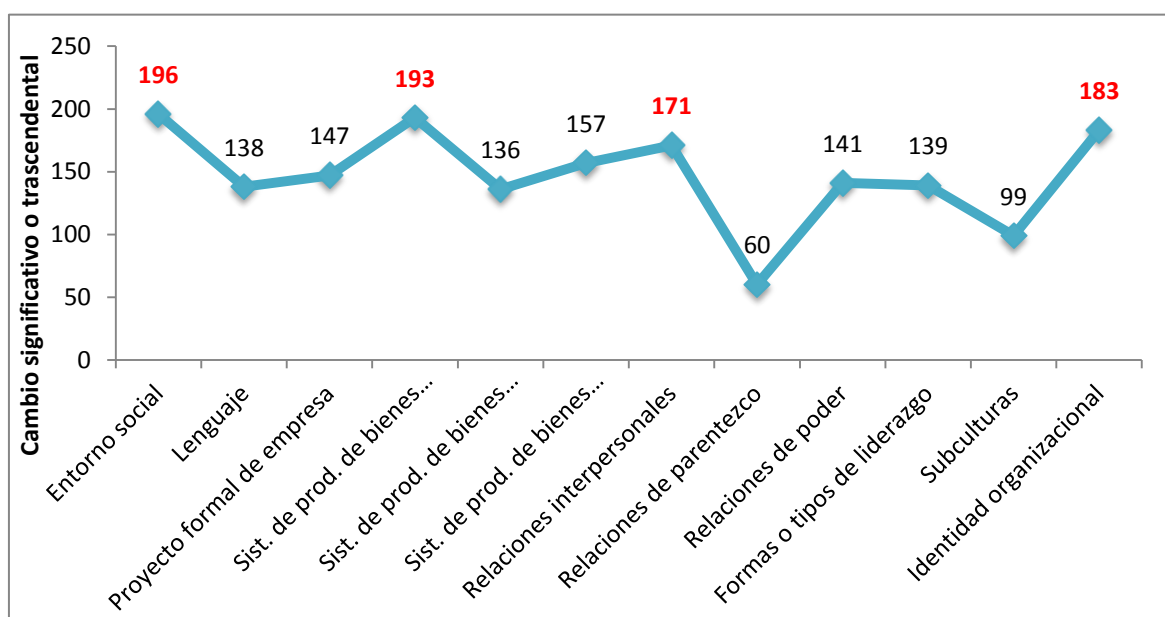


Figura 11. Variables con mayor cambio

Fuente: Encuesta realizada por los investigadores en el año 2010

A continuación se describen una a una las variables culturales de la nueva empresa Cate, realizando un énfasis y detalle en aquellas que según la encuesta realizada fueron las que en la nueva empresa Cate eran percibidas como las de principal cambio con respecto a la cultura de la empresa proveniente anterior.

8.1 ENTORNO SOCIAL

8.1.1 Principales cambios:

Uno de los cambios más notorios observados en la nueva empresa se da en el entorno geográfico; por separado cada una de las organizaciones anteriores eran representantes como plantas en el país de la empresa matricial a la que pertenecían, después del proceso de fusión la nueva empresa Cate quedo organizada con dos plantas de producción prácticamente en la misma ciudad, separadas únicamente por algunos kilómetros de distancia. Esto con el tiempo generó que miembros de la organización tuvieran la necesidad de estar desplazándose entre las dos plantas e invertir tiempo para ello, no sólo para atender sus funciones sino para ser partícipes de reuniones o eventos en cada una de ellas; la administración del tiempo y de esta nueva complejidad que representaba estar físicamente en dos plantas planteó para los diferentes equipos y sus miembros una complejidad evidente que antes no se tenía.

“Cuando se dio la fusión no nos veíamos muy afectados por la parte geográfica, pero ya cuando fue pasando el tiempo pues si, ya nos vemos como más metidos en el cuento pues tenemos que estar en reuniones allá y acá, siempre se pierde mucho tiempo en los traslados, uno pide conferencias o que todo al comienzo del día o todo al final del día como tratar de mejorar eso”.

En el ámbito nacional la empresa básicamente consolidó dos organizaciones en una misma región, ambas consideradas exitosas en su sector, lo que ocasionó básicamente duplicar el tamaño de la organización esto ofreció nuevas ventajas frente a proveedores, clientes y competidores que en resumen no se modificaron sino que se integraron.

Con los cambios dados muchos miembros de la nueva organización adquirieron responsabilidades en las dos plantas lo que necesariamente demandó un nivel de presencia física en las dos y una sensación de ausencia ocasional en la otra planta. Simultáneamente, otro efecto a nivel local y regional fue el incremento notable de personas en la organización que conllevó a que muchas personas sintieran que eran desconocidas dentro de su propia empresa o que a su vez desconocían a muchos de quienes ahora los rodeaban.

Otro aspecto que impactó en el cambio de la cultura fue la forma de ver el negocio, principalmente para quienes trabajaban en la antigua POX. En la nueva empresa el enfoque era definitivamente enfocado a un negocio de consumo

alejándose cada vez más del enfoque farmacéutico y por tanto enfocándose entre otras en una clara intención de reducir costos de producción para mantener mejores márgenes en la venta de producto y al mismo tiempo el ingreso en nuevos campos no explorados por algunos miembros de la nueva empresa como el de medicamentos (en este caso de venta libre) que traían consigo nuevas y fuertes regulaciones y formas diferentes en los procesos.

La nueva empresa mezcla realidades de negocio diferentes (nuevas directrices internacionales, comportamientos del mercado cambiantes frente a los productos elaborados, comportamientos políticos y económicos inestables, mayores y más estrictos controles regulatorios) y ahora es considerada como característica cultural nueva: las nuevas formas de hacer las cosas, los nuevos procesos, las nuevas regulaciones externas enriquecieron a los nuevos miembros de la organización.

En lo económico la nueva empresa se caracteriza por estar manejada bajo los parámetros de los negocios de consumo (reducción de costos, con alto número de revisiones para retar las inversiones) a pesar de contar con una línea farmacéutica (anteriormente con altas inversiones sustentadas desde la investigación de productos) dentro de la nueva empresa se perciben diferencias en temas de compensación de salario a favor de los ex empleados de POX aparentemente por provenir del sector farmacéutico.

A nivel estructural político organizacional grandes cambios se dan en la nueva empresa dado que cada vez más se encuentran estructuras de tipo regional que generan una complejidad nueva en la toma de decisiones que antes eran locales y necesidades de relacionamiento con otros países cada vez más constante. Sin embargo, la nueva empresa representa sólo el segundo lugar en la región (en tamaño y ventas) a pesar de la nueva unión de estas dos plantas.

A nivel de interacciones externas con entes gubernamentales y regulatorios hubo un cambio muy significativo dado que ahora la nueva empresa se ve obligada a relacionarse y cumplir no sólo las normas relacionadas con elaboración de productos de consumo masivo sino que también le aplican los estrictos parámetros nacionales e internacionales relacionadas con la elaboración y distribución de medicamentos.

En relación con las comunidades la nueva empresa mantiene un excelente relacionamiento, honrando el compromiso de la protección de los recursos naturales, el apoyo a iniciativas filantrópicas y el estricto cumplimiento regulatorio.

8.1.2 Descripción de CATE:

En lo geográfico la empresa cuenta con dos plantas de producción, una ubicada en Santiago de Cali, en el sector norte de la ciudad. En la ciudad de Yumbo en el

sector de Acopi se encuentra la otra planta de producción. Como se mencionó anteriormente, esto implica un relacionamiento mayor con las comunidades con las cuales se tiene contacto, siendo para la planta ubicada en Cali un mayor impacto por su cercanía a la ciudad y a barrios residenciales.

El tamaño de la planta de producción, así como el número de empleados de la empresa se duplicó a partir de la fusión entre las dos compañías. Esto amplió el entorno de la compañía ya que ahora se impacta un grupo de personas mayor, quienes junto con sus familias superan las 5.000 personas.

En el ámbito regulatorio CATE se encuentra vigilado por la misma entidad regulatoria, pero ahora desde un punto de vista Cosmético para los productos de una planta y Farmacéutico para los de la otra. Con esto se amplió el entorno de la compañía e implica el atendimento de un número mayor de requerimientos.

El entorno social también involucra ahora un extenso grupo de proveedores, aunque al unirse las dos compañías se realizó un trabajo fuerte por parte del área de Compras para unificar y lograr sinergias por medio de la negociación de mayores volúmenes, la cantidad de proveedores con los cuales se interactúa y se tienen negocios alcanza la cifra de 97 en la parte de materiales locales y 86 en el exterior.

8.2 EL LENGUAJE Y LA COMUNICACIÓN

En CATE desde el mismo momento de la integración a través de la estrategia establecida se planteó una estrategia clara de comunicación junto con un proceso de gestión del cambio para los empleados; esto caracteriza la nueva empresa, la formalidad en la comunicación, con canales formales y definidos para enviar mensajes; está definido el esquema organizacional de comunicación, los medios de realizarlo siendo muy restricto el margen para encontrar información diferente a la oficial.

“Hay un esquema muy claro en comunicación organizacional hay una definición, como se comunica y cuáles son los medios, usted no encuentra nada diferente a lo que ya está establecido”.

Las comunicaciones del día a día entre colegas acude a los hechos y datos al momento transmitir información, esto exige a las personas que se encuentren preparadas al momento de emitir un juicio o hacer un reclamo.

Hacia el exterior la nueva empresa maneja un bajo perfil a la hora de comunicar o hacer publicidad de hechos o situaciones relacionadas con la empresa en si misma o de las intervenciones comunitarias en que está incluida y focaliza su atención externa en el mercado de sus productos, de alta recordación y reputación hacia el exterior.

Internamente se enfatiza mucho la comunicación escrita a través de e-mail y se aprecia menos la comunicación telefónica y/o personal; en el momento de realizarlo se aprecia un estilo formal de comunicación.

Como característica se denota un alto respeto en las comunicaciones a pesar que se observa un estilo más confrontante en el estilo de comunicación; se aprecia el uso de modismos, siglas, palabras en inglés que constituyen un código interno nuevo de comunicación para todos los miembros.

8.3 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

En CATE el Credo se asume como el mayor gestor de principios y valores, en este documento se resumen y expresan los más altos valores organizacionales en diferentes aspectos: en relación con los clientes de los productos, la responsabilidad con los empleados, la responsabilidad con el medio ambiente y la necesidad de generar ganancias justas para los accionistas.

En la nueva empresa se moldean los valores expresados en la antigua MUSH que encontraron coincidencia de origen con los moldeados por POX y fueron fácilmente aceptados y adaptados a la luz del Credo de la organización.

Para todos los miembros de la organización es fácilmente reconocible que el credo se vive de manera permanente en la toma de decisiones, se continúa periódicamente de manera formal el estudio, análisis y apropiación del Credo a través de talleres que son liderados por los líderes de la organización y en donde se revisan detalladamente sus componentes y los impactos reales en el negocio.

Anualmente esta nueva organización despliega a todos los empleados los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo y no es altamente difundida la misión y la visión de la empresa; esta mirada futurista es reconocida y transmitida a la luz del Credo.

Se acepta como imperativos culturales el alto compromiso por los resultados prometidos honrando el compromiso y la palabra, trabajando con pasión, respeto y cuidado de la seguridad de los empleados, el medio ambiente y la reputación de la compañía.

Este proceso de alineación de los diferentes aspectos del proyecto formal de empresa es descrito por uno de los entrevistados como *“desde el principio, desde la fusión, desde la compra se preocupó porque todos nosotros que veníamos de un negocio diferente conociéramos muy bien todo lo que era la misión, la visión, la organización, el credo, los valores, pienso yo que es el trabajo y la inversión que hace la compañía para que todos sus empleados conozcan a dónde quiere llegar la empresa”*.

8.4 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

8.4.1 Principales cambios:

Aunque las dos fábricas de manufactura inicialmente continuaron fabricando los mismos productos en las mismas máquinas, la administración de estas plantas cambió de manera significativa y este cambio fue notorio para todos los empleados.

Al hacer la encuesta entre los empleados de manera sorpresiva se encontró que para toda la población (independientemente de la empresa que provenía), se percibía un cambio en el sistema de producción de bienes materiales.

Aunque era de esperarse que la empresa que había hecho la compra, marcara sus estándares y definiera la forma de trabajar, lo que se pudo observar fue que *“lo que se buscaba era tratar de nivelar las organizaciones llevarlas al mejor estándar que se tuviera, porque había unos retos y unos compromisos con la corporación que había hecho la inversión entonces había quedado un reto que había que cumplir”*. Y esta nivelación de los estándares impactó a todo el grupo.

A partir de estos cambios, se generaron modificaciones en los roles de algunas funciones, principalmente en el área de producción, donde las personas de POX que venían desempeñando funciones de supervisión de producción, fueron nombrados Ingenieros de Producción, cargo con mayor reconocimiento y poder, y se unificaron los roles en las dos plantas de producción para que en ambas empresas este cargo tuviera las mismas responsabilidades. Desde luego estos cambios además de buscar la unificación de la estructura y similitud entre los cargos que permitieran generar sinergias entre las plantas, facilitando por ejemplo que un ingeniero de una planta pudiera moverse fácilmente a otra en caso de ser requerido allá. Esto fue calificado por las personas impactadas en dichos cambios como una oportunidad de crecimiento profesional y personal.

La introducción de nuevas metodologías y prácticas en la planta de POX tenía como objetivo *“mejorar eficiencias, productividad, mejorar costos y hacerle una guerra al costo”*, para ello la implementación de algunos estándares que eran bien conocidos y manejados en la planta de MUSH, fueron claves. La introducción de TPM como la metodología de base que sería utilizada en la planta de producción para administración de los diferentes programas, fue el primer paso para generar el cambio esperado para pasar del estándar de una planta farmacéutica con menor preocupación por el costo y mayor preocupación por la innovación en nuevos productos, a una empresa de consumo masivo donde el costo, producto de un uso eficiente de los recursos lo significa todo.

Una diferencia que fue notoria casi que de inmediato cuando se comenzó el proceso de fusión de las organizaciones, fue la velocidad con la cual podía actuar

una y otra planta de producción. Una de ellas con estándares y procedimientos más estrictos y complejos propios de una planta de enfoque farmacéutico donde las regulaciones obligan este tipo de prácticas, con respecto a una planta de productos cosméticos donde se podía proceder de manera más ágil y el proceso de toma de decisiones se tornaba más rápido y sencillo.

Lo anterior fue descrito por uno de los entrevistados como: *“a veces uno llegaba con ideas con iniciativas y todo, pero no podía aplicarlas porque ya había como una barrera allí por llamarla de alguna manera, entonces era poco flexible... acá uno si puede meterse más, puede entrar a proponer, a indagar, a retar entonces eso pienso que es una gran diferencia y que le permite a uno estar aportando y darle más dinamismo a las cosas, es más flexible un sistema de producción... hoy es un mundo de oportunidades, es un mundo de aportar más, de retar más, de reinventarse las cosas me parece a mí... lo invita a uno a innovar, a ser creativo, a estar mirando más posibilidades”*.

“Los cambios fueron implantados por la compañía compradora como un modelo obligado a cumplir”, pero estos cambios no fueron hechos sólo en la planta de la empresa POX, de hecho grandes mejoramientos a nivel de medidas de protección a los procesos que permitan tener un mayor cuidado del salud de los consumidores fueron hechos en la planta de MUSH. Fue evidente que se intentó tomar lo mejor de cada uno de los estándares y crear un sistema de producción de bienes material más robusto y completo. Sin embargo, el proceso no fue sencillo, de hecho se pudo haber creado algún nivel de insatisfacción en algunas de las personas impactadas y debieron acostumbrarse niveles de exigencia y ritmos de trabajo diferentes.

8.4.2 Descripción de CATE:

Un portafolio más amplio y reconocido en algunos casos fue el resultado de esta fusión, para Mush el sector de protección de la salud oral fue uno de los más impactados en este aspecto, puesto que al haber tenido la oportunidad de incluir al líder del cuidado de la salud oral en su portafolio permitió que los demás productos de esta línea se vieran beneficiados.

De otro lado, en el mercado de cremas corporales, en el cual tanto MUSH como POX tenía una alta participación, CATE pasó a ser el líder absoluto del mercado con una participación de más del 70% del mercado.

La nueva organización CATE aprendió a conocer su nuevo portafolio y a sacar ventaja del mismo, un grupo experto en la fabricación de los productos fue conformado, con personal de cada una de las plantas, se conservaron los talentos que garantizaban la correcta fabricación de todos los productos.

La integración de un solo grupo y consolidado equipo de Mercadeo y Ventas con los principales talentos de cada una de las empresas fue un paso fundamental en la consolidación de la nueva CATE, además de los cambios organizacionales generados como directriz de la casa matriz, los cambios producidos a nivel regional y local, surtieron sus frutos al ayudar a consolidar en el mercado las diferentes líneas de mercado.

El apoyo de la nueva organización desde las diferentes áreas también fue ajustado, para ello se produjo un complejo proceso que consistió en definir las estructuras que debían permanecer en cada una de las áreas, en dicho proceso se buscaron las sinergias que permitieran crear una estructura más liviana y estuviera conformada con lo mejor de cada una de las empresas. Este proceso aunque necesario y justificado, fue algo doloroso para la organización, al tiempo que marcó un momento crucial para la conformación de la nueva empresa.

8.5 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

En CATE dentro de las simbologías características están el Credo y el Logo de la organización (igual al que tenía la empresa MUSH) que son mundialmente reconocidos y ampliamente aceptados. Es de alto impacto al interior de CATE ser reconocida como la empresa del lenguaje del amor lo que identifica a la empresa y se ha constituido como símbolo de su forma de hacer las cosas.

Existe una creencia aceptada y conocida de enfoque organizacional hacia la consecución de los logros a pesar de los altos retos que se puedan presentar, todo esto es soportado y fortalecido desde el estudio y comunicación de momentos difíciles de la empresa dentro de su historia y la forma en que esto ha sido utilizado para mantener y mejorar la reputación de la empresa.

En términos de religión CATE al igual que POX y MUSH tiene total apertura por la pluralidad en todos los campos y estimulan la diversidad dentro de sus valores.

En esta nueva empresa no se encontraron temas que fueran considerados tabú entre los empleados y son respetados ampliamente la diversidad y diferencia de opinión.

8.6 SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

En CATE se mantuvieron los valores establecidos desde la empresa compradora y son moldeados a través de Credo; los siguientes valores fueron reconocidos por las personas entrevistadas como presentes en la cultura actual: el compromiso, la competitividad, el empoderamiento, la confianza y la responsabilidad.

En relación a ritos y ceremonias se pueden destacar:

- La reunión anual estratégica, en donde participan la totalidad de los empleados y que tiene como objetivos la revisión de los resultados de negocio del año inmediatamente anterior, el despliegue de los retos a corto y mediano plazo en que toda la organización debe enfocarse y el reconocimiento en frente de la organización de quienes desarrollaron procesos de innovación en bien de la organización.
- Reuniones diarias de producción en donde los equipos de manufactura se reúnen con las áreas de soporte para direccionar las acciones inmediatas necesarias para el cumplimiento de las metas puestas.
- Al final de cada año se reconocen en una reunión denominada “quinquenios” a los empleados que cumplen 5, 10, 15 y 20 años dentro de la organización haciendo participe de esta celebración a las familias de los empleados.
- Una vez al año en diciembre toda la nueva organización se reúne para celebrar el trabajo realizado y finalizar en conjunto el año de trabajo.

En relación a las normas en CATE son distinguidas principalmente:

- La política de manejo de negocios, como una forma ética de manejar cada una de las acciones dentro de la empresa.
- El código de conducta para prevención de accidentes, y que resalta que dentro de la empresa ninguna acción es tan importante que justifique ser realizada poniendo en riesgo a algún empleado, visitante o contratista.
- Las normas relacionadas con la protección del medio ambiente.
- Normas internas destacadas son por ejemplo la política de tiempo flexible, que permite a los empleados administrar su tiempo para el ingreso y salida de la empresa a diario o tomarse parte de la jornada laboral previa a un día festivo para compartir con la familia con la seguridad, que los compromisos siempre serán adecuadamente atendidos sin necesidad de la supresión estricta del tiempo dentro de la organización.
- Finalmente por encima de todas las normas y reglamentos es reconocido el Credo como norma máxima y direccionadora de la empresa y es considerada como la herramienta para la toma de decisiones en los momentos más difíciles.

Dentro de los hechos sociales más reconocidos se encuentra el apoyo a dos acciones principalmente:

- La donación en tiempo de un día de trabajo de los empleados de la empresa que se invierte en la ayuda de una comunidad que patrocinan desde hace muchos años, enfocándose en las principales problemáticas presentadas y no solamente enfocándose en las donaciones económicas acostumbradas por otras empresas.
- El plan de apadrinamiento para atención de niños enfermos en el Hospital Club Noel a través de un programa de reciclaje de los residuos generados por la empresa y los empleados en donde con la implementación de

medidas de reciclaje interno se consiguen fondos económicos para la atención de estos menores.

8.7 RELACIONES INTERPERSONALES

8.7.1 Principales cambios:

Individualismo / Colectivismo: el cambio en esta dimensión fue más impactante para los miembros de la organización POX, quienes estaban acostumbrados a una toma de decisiones más grupal y colectiva donde primaba el bienestar del grupo sobre el individual. Este aspecto fue calificado por los diferentes entrevistados como una de las variables que sintieron fue más impactada a partir de la fusión: *“se pasó de un modelo donde se buscaban decisiones concertadas a uno donde se toman decisiones a nivel gerencial sin consultar”*.

“Aquí hay un problema entonces lo que se busca es resolverlo, involucro gente nos reunimos miramos que hacemos y solucionamos; allá en el otro lado esta: quien es el responsable, quien la embarró y entonces después miremos como solucionamos entonces es mucho más marcado el resultado, quien no logró el resultado quien si y acá es más centrado el problema, más centrado a la solución y no al resultado”.

En este aspecto, se puede observar por los miembros de CATE que se busca desarrollar personas competitivas, que estén enfocadas en el resultado y desde este punto de vista se observa una organización individualista donde cada miembro busca lograr sus objetivos y para ello puede pasar incluso bajo ciertas circunstancias a pasar sobre el objetivo del grupo, *“fue desfavorable porque yo pienso que había más integración entre las áreas más sentido de equipo estar luchando, defendiendo algo”*.

Para los observadores de este cambio desde la perspectiva de la empresa compradora esto es calificado como: *“en esta organización nos decimos las cosas muy claramente. En MUSH nos hablamos muy claramente, esa era la cultura de hablar directo, de decir no estás entregando... el número no está bien... que vamos a hacer etc. En POX la cultura no es de confrontación, nunca se confrontaba, se entendía el problema y vamos a ayudar todos y entre todos construimos y arreglamos, pero no se confrontaba...”*.

Actualmente se puede considerar que este aspecto cultural continúa siendo diferente para cada una de las plantas de producción de acuerdo con la procedencia de los miembros del grupo, aunque se observa una tendencia de alineación cultural.

Distancia jerárquica: una nueva estructura jerárquica fue conformada a partir de la fusión entre las dos empresas, para el grupo proveniente de POX el cambio

estructural fue más impactante y notorio, puesto que pasaron de una empresa donde se tomaban decisiones localmente y el líder de la organización tenía el poder sobre toda la organización y las decisiones que se tomaban, a una empresa más globalizada, donde se maneja una estructura piramidal y existen todo tipo de reportes regionales.

Algunos miembros de la nueva organización se enfrentaron por primera vez a la realidad de tener su jefe en otro país, donde la distancia jerárquica se observa muy larga y se complejiza la retroalimentación. Este cambio en la forma de operar introdujo cambios a la cultura y la forma como se trabaja en el día a día.

Aunque para los empleados de ambas empresas la gerencia era considerada como “de puertas abiertas”, para cada uno de ellos esto tenía un significado diferente, si bien los empleados de POX consideraban que podía tener acceso a su líder sin tener que acudir a mayores protocolos, esta no era una percepción generalizada entre los empleados. Para los empleados de MUSH la política de “puertas abiertas” consistía en que cada empleado podía tener fácil acceso a su jefe inmediato y bajo ciertas circunstancias también al superior de su jefe aunque esto no era muy normal, aunque si beneficiaba el clima laboral.

“Bueno antes era mucho más plana por decirlo así esa actividad jerárquica porque allá de hecho todos éramos colegas, allá nadie le decía doctor al uno o al otro, así fuera el director de operaciones, el señor de la planta podría ingresar a su oficina decirle usted me puede atender y él hablaba con todo el mundo era una política de puertas abiertas”.

Masculino / Femenino: en este sentido no fue observado por alguno de los entrevistados como una diferencia entre lo que entendían de esta variable antes o después de la fusión. Se considera que la participación de ambos géneros dentro de la empresa es equitativa y no existen distinciones de ningún tipo.

Incertidumbre: la incertidumbre para los empleados de ambas compañías aumentó considerablemente, principalmente porque el nivel de cambios desde que comenzó el proceso de fusión fue muy intenso, la revisión estructural que tuvo lugar al inicio del proceso fue un impacto fuerte para las personas y generó alta incertidumbre.

Actualmente aún se sigue viviendo cierta incertidumbre en la organización debido a los cambios que se han anunciado y se prevé continuarán dándose por los siguientes años.

Apartes de una de las entrevistas realizadas, resalta una de las formas de observar esta incertidumbre: *“La incertidumbre es un aspecto que siempre existe en las empresas, en este caso la situación no es distinta: empezaron a echar, van a barrer, siempre existirá esa incertidumbre pero yo más bien le recalco a la gente*

que uno debe hacer sus cosas bien y no debe pensar en eso, uno mismo se da su tiempo, uno mismo se da su trabajo, lo hablo por el tiempo, sea buen trabajador, sea actitud positiva haga eso. La incertidumbre siempre va a existir y no porque sea por la fusión”.

Clima organizacional: *“hay dos climas; hay una diferencia en la forma de trabajar y tienen que ver con el individualismo y el colectivismo pienso yo, si bien hemos estado en este proceso y digamos que cada vez nos parecemos más a MUSH todavía hay una diferencia en esos climas y la gente por ejemplo que tiene oportunidad de salir de allá y venir aquí, se da cuenta de eso. Aquí se trabaja mucho más en términos de ser colectivos y construir colectivamente y allá pues mucho más individuales, mucho más polares. Aquí es mucho más fácil la interacción entre las diferentes áreas en términos de colaboración allá no tanto”.*

“Si hubo dos climas que se vivieron unos dos años pero ahora si solo hay un clima. El clima es muy similar en las dos plantas”.

“La gente que estaba acá de pronto si percibe ese impacto los otros ya tenían la cultura de trabajar así, de ser tratados así, entonces como clima organizacional de pronto uno que tuvo la oportunidad de comparar dos cosas puede decir: ah yo estaba en un mundo mejor y pase a un mundo peor y el que estaba en ese mundo dice eso es normal que se trabaje aquí así”.

“Que opinan allá de las reuniones de aquí: que, que groseros, que, que agresivos pero usted salga de una reunión de aquí y verá que después de decirse lo que tienen que decirse, salen a almorzar y a reírse. No paso nada, no es personal”.

“Hay un clima de camaradería, hay un clima de donde vos sentís apoyo si necesitas ayuda de algún compañero o de alguien, es un ambiente incluyente, un ambiente donde uno siente tranquilidad para acceder desde un director, un gerente o cualquier persona, siento que no hay tanta burocracia pues, que tengo que pedir una cita, ir donde este, después donde el otro, no”.

Opiniones encontradas sobre la consulta sobre el clima organizacional son los que se pueden observar entre las diferentes entrevistas realizadas. Sin embargo, es más evidente para los empleados que vienen de la empresa adquirida que perciben un cambio en su clima organizacional. Para este grupo se han presentado más cambios en su clima y lo perciben algunos como algo favorable y otros como desfavorable. Para el grupo proveniente de MUSH el cambio en el clima aunque se ha notado, puede sentirse como más lejano, menos notorio en su día a día, puesto que para algunas funciones esto ha pasado sin mayor impacto.

Conflicto de intereses: no se observó en los entrevistados que existiera preocupación por algún cambio en el manejo de los conflictos de interés en la organización. Se considera que no existen conflictos de interés y que las políticas

que pretenden evitar este tipo de situación son lo suficientemente claras y robustas como para lograrlo.

8.7.2 Descripción de CATE:

Se percibe de las relaciones interpersonales de la actual CATE lo siguiente:

Individualismo / Colectivismo:

- Una compañía donde el individualismo prima sobre el colectivismo, aunque las personas trabajan en equipo de manera efectiva y los resultados de la empresa respaldan esta afirmación. Se observó en la mayoría de los entrevistados coincidencias sobre este tema y se concluye que esto ha sido resultado de un prevalecimiento de la cultura MUSH sobre la cultura POX, donde se trabajaba de manera más colectiva.
- Aunque ambas empresas base tienen su casa matriz en Estados Unidos, sociedad altamente reconocida por su individualismo, se observa que los empleados de POX mantienen algunos rasgos que se acercan más a la cultura Latina con mayor tendencia al colectivismo.
- Se acostumbra mucho en la empresa convocar reuniones para trabajar en equipo en la solución de situaciones diversas, esta es una costumbre que se encuentra tan arraigada que se escucha una queja permanente y general acerca de lo complejo que es el manejo de las agendas personales, puesto que un alto porcentaje del día se permanece en reuniones, por lo que el tiempo que queda disponible para atender otros asuntos es muy poco.
- Las reuniones de trabajo son formales y se manejan ciertos protocolos; se realiza citación a través del sistema (Outlook) y se busca un horario en el cual todos o la mayoría de personas necesarias en la reunión se encuentren disponibles, también se tienen algunas reuniones que son rituales y sobre las cuales se procura no citar otras reuniones, como son las reuniones diarias de producción (entre 8:30 am y 9:30 am). El formalismo de las reuniones implica que generalmente se debe buscar un sitio donde se pueda llevar a cabo, por lo que se cuenta con alrededor de 8 salas de reunión de diferentes capacidades y cuyo uso es programado a través del mismo sistema para evitar que varias reuniones se convoquen en la misma sala.
- La puntualidad no es algo que caracterice la cultura CATE, por lo que esto, sumado a las complicadas agendas, impide la efectividad de las reuniones y dificulta aún más la optimización del tiempo.

Distancia jerárquica: se busca mantener una corta distancia jerárquica, se adoptó por parte de CATE el término “colega” proveniente de POX para que fuera utilizado para tratar bajo un mismo término a todos los miembros de la organización y que se facilitara la comunicación con los miembros de ambas

organizaciones. Aunque para los empleados provenientes de MUSH este término aún no es de mucho agrado, es el término que se utiliza en los comunicados oficiales de la organización para referirse a los empleados en general.

Este término también tiene como objetivo reducir las diferencias entre los diferentes niveles de poder y facilita la política de puertas abiertas que se trata de mantener al nivel de la dirección. Aunque esta política permite que los empleados tengan acceso con relativa facilidad con sus jefes (complicado un poco por el tema de las agendas), se observa con poca frecuencia que las personas que trabajan en tareas como la producción puedan acceder a estos niveles directivos.

Masculinidad / Feminidad: La cultura de CATE muestra rasgos tanto masculinos como femeninos, la organización en general admite la diferencia de géneros y no se generan restricciones a ninguno de ellos. La empresa cuenta con un porcentaje alto de participación femenina, cuando se hace el balance contabilizando todos los empleados se observa casi un 50% de participación femenina, en algunas áreas predomina el género femenino y en el comité ejecutivo de la empresa (gerentes y directores) se cuenta con 4 mujeres de un total de 11 personas.

Son aceptadas en la organización algunas características de los miembros femeninos de la empresa y se resalta de ellas que son más organizadas, mejores manejando el presupuesto (dinero), su responsabilidad, entre otras.

“Trabajar con una mujer profesional es rico pero debe tener un trato igual como si fuera un hombre, tratándolos a nivel profesional pero si aquí hay cuestiones que cuando una mujer maneja, lo he percibido, no he tenido problemas pero lo he percibido, las mujeres son más delicadas y todo lo toman como si las estuvieran regañando o gritando”.

Incertidumbre: Se observa un alto grado de incertidumbre en la empresa, incertidumbre que ha sido aceptada de manera general como una realidad y algo normal en una sociedad donde los cambios son algo constante y en un ámbito empresarial cada vez más variable donde diferentes circunstancias hacen que las personas no permanezcan estáticas en sus puestos por largos períodos de tiempo.

Los últimos años de la organización han sido de constante cambio, por esta razón las personas han pasado de un cambio a otro y se han logrado acostumbrar a dicha situación. En junio del año 2010 fue anunciado por la dirección que nuevos cambios en la organización se acercaban y que en no menos de 3 años se estaría llevando a cabo un proyecto que involucraría el retiro de un grupo significativo de personas, las cuales fueron notificadas con anticipación.

Un equipo de Change Management liderado por el área de Recursos Humanos se ha creado con el objetivo de reducir la incertidumbre de los empleados y gerenciar

por medio de un detallado manejo de la información y las comunicaciones, generar espacios de entrenamiento y reflexión, modelar comportamientos, etc. los cambios que se están generando y los que se visualizan en el corto plazo.

Clima organizacional: El clima organizacional se describe por parte de los entrevistados como un clima con diferentes matices según la planta de producción. Aunque el clima en términos generales es calificado como agradable en términos de la motivación, identidad y pertenencia que sienten los empleados, este es percibido distinto en las dos plantas de producción.

Recientemente fue realizada una encuesta general en la organización (a nivel mundial) que buscaba medir entre los empleados el nivel de “engagement” o compromiso que se tiene. Los resultados en Colombia arrojaron información interesante para intentar medir el clima organizacional:

- 98% de las personas afirman estar dispuestos a “esforzarse más para que la compañía logre sus resultados”.
- 96% dicen estar “orgullosos de trabajar en esta compañía”.
- Al 91% su trabajo le genera una “sensación de logro personal”.
- El 77% indican estar “satisfechos con la información que reciben de su gerencia”.
- 76% están “satisfechos con el involucramiento que reciben para la toma de decisiones”.
- 74% se sienten “reconocidos por su trabajo”.

Se concluye de esta encuesta que: *“la principal fortaleza es el Compromiso del Empleado, y el mayor área de oportunidad radica en el tema de Colaboración”*.

Conflicto de intereses: La política de negocios busca garantizar la integridad en las actividades que se desarrollan en la compañía, a pesar que son admitidas las relaciones entre miembros de la empresa, no se observan comportamientos que puedan ser clasificados como indebidos o que demuestren algún interés particular o individual.

La compañía no acepta ningún tipo de acercamiento entre sus empleados y proveedores o clientes, en caso de detectarse que un empleado se ha visto beneficiado o ha sacado algún tipo de provecho económico utilizando su posición en la organización, dicha situación es castigada de manera severa.

8.8 RELACIONES DE PARENTESCO

La historia de CATE indica que en sus inicios esta fue conformada como una empresa familiar en la cual la gerencia de la empresa pasó de padres a hijos, en la actualidad la dirección ejecutiva de la empresa es asignada por la junta directiva y aquella condición de empresa familiar sólo hace parte la historia.

Sin embargo, como se planea, en la nueva empresa se admiten las relaciones entre empleados, siempre y cuando estas no puedan generar algún tipo de conflicto de interés entre ellos. Esta ha sido resaltada como una diferencia entre las empresas POX y MUSH, puesto que en la primera este tipo de relación no era permitido, *“si usted se organizaba con alguien tenía que pensar en para donde irse al otro...”*.

El manejo de esta política debe ser muy cuidadoso, puesto que definir cuando una relación de parentesco podría causar algún inconveniente para la empresa y cuando no, puede ser visto en algunos niveles de la organización como un trato diferencial y una “rosca” que sólo aplica para algunas personas.

“En POX no era permitido, habían excepciones pero se tenía que escalar y ellos autorizaban si se podía o no se podía, por ejemplo si alguien se iba a casar dentro de la organización, les decían listo si pues si usted trabaja no se en recursos humanos y usted trabaja en finanzas de pronto si se pueden casar y pueden convivir mientras tanto pero si usted fuera la de compras y yo el de planeación, o sea, usted me va a comprar lo que yo voy a planear entonces tiene que salir uno de los dos”.

8.9 RELACIONES DE PODER

Diferentes bases de poder son los que se observan en la cultura CATE, el “poder legítimo” esa presente en la mayoría de las relaciones de poder, la formalidad de la estructura permite que se tenga una completa referencia de cada una de las jefaturas dentro de la organización y con base en ellas se delega la autoridad. Pero el “poder experto” también es bastante común dentro de la empresa, se puede observar fácilmente que aquellas personas expertas en algún área son reconocidas como autoridad en su materia, esto se presenta principalmente en personas con mucha antigüedad en la compañía y muchos años en su posición.

Desde luego el “poder de coacción” también se encuentra presente, en las diferentes áreas de la empresa pueden observarse diversos tipos de relación de poder, pero el poder de coacción como la posibilidad de imponer castigos es más observado en las áreas de planta.

“Yo más bien como poder, yo no lo definiría sino como respeto y ese respeto se lo gana la misma persona, a uno no le da el estatus la compañía sino lo que uno sea”.

8.10 LIDERAZGO Y MODO DE SER DE LOS DIRIGENTES

El liderazgo en la organización se caracteriza por su pragmatismo, el enfoque en los resultados y el cumplimiento ético de los valores y principios (principalmente del credo). El liderazgo dentro de la organización es una capacidad bien valorada

y reconocida, no sólo se observa en los roles directivos, sino que es reforzada para todos los niveles de la organización y motivada entre todos los empleados, donde a cada uno le es asignado de manera temporal un proyecto para que pueda desarrollar sus habilidades como líder.

El permanente surgimiento de proyectos dentro de la organización, de diversos géneros y con diferentes grados de complejidad, permiten que muchos líderes de proyecto se formen dentro de la empresa y cada uno de ellos mediante el uso de herramientas y metodologías, puede gestionar su capacidad de convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es importante que cada proyecto o iniciativa tenga unas metas claras, con base en las cuales se evaluará al líder.

El modelo de competencias utilizado en la organización es aplicable para todos los empleados de la empresa, con base en este modelo cada uno de los líderes (de grupos o individuales) conoce las características que debe atender para ser un buen líder:

a. Valores Credo

- Integridad y Valores Credo

b. Foco en el Cliente

- Orientación a Resultados y Ejecución
- Sentido de Urgencia

c. Soluciones innovadoras

- Pensamiento Estratégico
- Visión Global con Atención al Detalle
- Curiosidad Intelectual
- Prudente Toma de Riesgos

d. Desarrollo del Talento

- Desarrollo del Talento y de la Organización
- Colaboración y Trabajo en Equipo
- Autoconocimiento y Adaptabilidad

Este modelo de competencias es la base para el desarrollo y la evaluación de desempeño de cada uno de los empleados.

De la forma de ser de los dirigentes se resalta además características como la velocidad en la toma de decisiones, la alineación con los objetivos de la organización, el grado de autonomía en la toma de decisiones de alcance local, así como el respeto, la empatía, la humildad y sencillez. La mayoría de los cargos directivos están ocupados por personas con muchos años en la organización y un

alto porcentaje de los mismos están ocupados por personas provenientes de la compañía MUSH.

“Vivir bajo el ámbito del credo, ser modelo de los valores implícitos en el credo sin tener que dar cátedra ni sentarse a explicar cuáles son los valores él en si mismo se convierte en un modelo para quienes lo ven y la gente dice yo algún día quisiera ser así. Ese es el tipo de líder que deberíamos tener en esta organización y que creo que tenemos”.

Actualmente el director de operaciones de la planta es observado como un líder con características especiales de comportamiento y es reconocido como modelo a seguir, otros gerentes de planta también son observados por la organización como líderes referentes con capacidades especiales que comunicación, transmisión de las metas y objetivos del negocio, conocimiento, entre otros.

8.11 SUBCULTURAS E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

8.11.1 Principales cambios:

Una identidad organizacional que se observa diferente según la planta de manufactura, es el resultado hasta ahora de la fusión cultural entre las empresas POX y MUSH. Al dialogar con personas provenientes de POX se puede concluir que procuran mostrar una personalidad que se ajuste a cada una de las culturas según la necesidad:

- *“Digamos que juega como en dos escenarios”;*
- *“Entonces digamos que uno va jugando ahí con las dos personalidades, dependiendo con quien se esté moviendo”;*
- *“Las personas habrían desarrollado una doble personalidad para actuar según le convenga de acuerdo con el equipo con el cual está trabajando, si está trabajando en la planta ex-POX lo hace de una forma más colectiva y en la ex-MUSH de una forma más individualista”.*

Esta condición se describe como el resultado de la poca permanencia de los líderes de la organización en la planta ex-POX, razón por la cual el modelo que intentaba construirse, que se asimilara a la cultura de MUSH no ha brindado los resultados esperados en su totalidad: *“una cosa es tener usted a su papa viviendo con usted y otra cosa es tenerlo en otro apartamento lejos. La influencia es... sigue siendo su papa pero no va a influir de la misma manera si se ve con usted todos los días y si estamos hablando todos los días, eso es lo que yo veo digamos que la principal dificultad, por eso no se dio. Ese es mi pensamiento, mi opinión al respecto, por la posición física, muchos teníamos el papa viviendo en otra casa”.*

“...fue necesario llevar virus para contaminar allá y así lo hicimos y ustedes pueden consultar o conversar con la gente que trabajo con él y van a reconocer:

primero que los iba a matar: estresados, no les gustaba nada, no les parecía nada, el ritmo no era, todos los días exigía una respuesta. Pero a todos los empoderó de un proyecto y todos crecieron y todos aprendieron a ir a un ritmo nuevo y cogieron una organización con unos niveles de eficiencia...”

Cada una de las organizaciones, como es normal, contaba con sub-culturas donde algunos grupos presentaban características comunes: *“se tienden a formar esos subgrupos; pero que no se les olvide que hay una religión común. No importa como hacen el proceso de oración, como es su culto individual pero hay un eje común, en eso es que trabajamos, fortalecemos y no declinamos”*.

Otra diferencia que ha sido observada principalmente por los ex-empleados de POX es la forma como se evalúa el desempeño de la organización, CATE tiene una cultura más enfocada a los resultados y esta es la manera como se mide individualmente el logro de los objetivos. En POX, aunque los resultados de la empresa eran excelentes, la medición no ataba directamente los resultados con el desempeño de los empleados: *“...si había evaluación de desempeño, pero no atada normalmente a un resultado, y eso introdujo un modelo de relacionamiento, diferente porque yo entrego un documento en donde digo así voy, o así me fue, constatable, verificable, no es tan subjetiva la evaluación”*.

Para algunos ex-empleados de POX, el modelo de relacionamiento que encontraron en Cate después de la fusión trajo algunos cambios que impactaban en su forma de ser (con su cultura anterior), *“notamos eso desde el comienzo, que las reuniones eran más agresivas”*, aunque para los ex-empleados de MUSH esta es una característica que por estar inmersos en ella no era evidente, si lo fue para las personas que llegaron de otra compañía donde el trato y el relacionamiento se hacía de una forma diferente.

Según las raíces de sus integrantes, las diferentes áreas de la compañía tienden a identificarse con cosas diferentes y actuar de forma distinta, con elementos comunes al resto de la organización, pero al compararse con otras áreas se ven diferentes.

8.11.2 Descripción de CATE:

Como se mencionó anteriormente, después de 5 años de iniciada la fusión cultural entre las empresas POX y MUSH, aún no se cuenta con una sola identidad organizacional en la empresa CATE. Rasgos de cada una de las identidades anteriores son aún visibles en la nueva empresa, aunque se han hecho esfuerzos de gerenciamiento del cambio, estos aún no arrojan como resultado una identidad común. Aún los empleados de cada una de las empresas siguen valorando sus identidades y el resultado de la nueva identidad está ligado a la antigüedad o que tan arraigada se encuentra dicha cultura en cada persona.

CATE muestra dos sub-culturas claramente diferenciadas según la planta de manufactura, las personas que tienen responsabilidades en ambas plantas y que deben moverse entre ellas han desarrollado una capacidad de adaptarse a cada una de las culturas según sea necesario con el fin de lograr los resultados esperados. También las personas que han sido trasladadas de una planta a otra, han desarrollado comportamientos basados en la observación de los modelos de cada una, según la cantidad de personas que hagan parte del área las características de esta pueden tener mayor tendencia hacia POX o MUSH.

Al preguntar a un empleado proveniente de POX sobre las clases sociales en la compañía se obtuvo la siguiente respuesta: *“...es que eso va como con la personalidad de la gente que trabaja en MUSH es... estirada, en cambio nosotros venimos de una compañía totalmente diferente, entonces la respuesta sería: si. Y es que es más, ni siquiera sería como clase social, sería como la personalidad o sea las personas son diferentes es más como el tema de humildad POX se caracteriza por ser un poco más humilde”*. Para los provenientes de MUSH esta variable cultural no se observa como una condición que se observe en la compañía.

Desde la estrategia de Change Management se han generado foros, reuniones y despliegues donde se busca generar mayor interacción entre los empleados de tal forma que con esta integración se asimilen determinados comportamientos y se logre una identidad más homogénea que permita una alineación de la cultura organizacional.

Se observa que las personas que provienen de POX extienden su relación fuera de la empresa en mayor proporción que los de MUSH, reuniones fuera del horario laboral para compartir en familia son más comunes entre empleados provenientes de POX, aunque se observan lazos de amistad muy fuertes entre empleados indistintamente de su procedencia.

Hacen parte de la identidad de CATE, gingles y canciones que han caracterizado la empresa hacia sus consumidores y que aunque pasen los años, siguen presentes en las memorias de las personas.

Una compañía luchadora y tenaz, capaz de sacar adelante grandes retos y que se impone objetivos retadores para poder crecer cada vez, al tiempo que se hacen esfuerzos permanentes por poder mantener la operación vigente en una organización regional y mundial donde las decisiones a la luz de los números podrían resultar desfavorables para una compañía ubicada en un país donde las condiciones para una compañía manufacturera y netamente exportadora son cada vez más difíciles.

8.12 RESUMEN CULTURA ORGANIZACIONAL CATE

A continuación se resumen las diferentes variables de cultura organizacional que han sido el resultado de la fusión cultural de las dos empresas:

Identificación e historia de la organización	• La historia de la organización se puede dividir en dos: antes y después de la fusión. • En este capítulo no se aborda la historia de la empresa considerando que la misma ya fue descrita en los capítulos 5 y 6.
Entorno social	• Con dos plantas de producción una ubicada en Cali y otra en Yumbo. • Mayor número de empleados la mayor parte de ellos residentes en Cali. • En el ámbito regulatorio se enfrenta a dos tipos de vigilancia distintos (para Cosméticos y Medicamentos). • Relación con 183 proveedores en el ámbito local e internacional.
Lenguaje y la comunicación	• Comunicación basada en hechos y datos. • Bajo perfil en las comunicaciones hacia el exterior. • Medios de comunicación claros y definidos por la empresa. • Énfasis en comunicación escrita (principalmente por e-mail). • Se aprecia el uso de modismos, siglas, palabras en inglés que constituyen un código interno de comunicación.
Proyecto formal de empresa	• El Credo se asume como el mayor gestor de principios y valores. • Se moldean los valores expresados en la antigua MUSH que encontraron coincidencia de origen con los moldeados por POX y fueron fácilmente aceptados y adaptados a la luz del Credo. • Se acepta como imperativo cultural el alto compromiso por los resultados.
Sistema de producción de bienes materiales	• Un amplio portafolio de productos fabricados en cada una de las plantas. • Metodologías de trabajo adoptados de POX. • Roles y funciones de algunos cargos relacionados con la producción fueron alineados con los que eran desempeñados en POX por estos mismos cargos. • Alta velocidad en la toma de decisiones. • Fusión de lo mejor de cada uno de los estándares de

	calidad en búsqueda de un estándar más robusto.
Sistema de producción de bienes inmateriales	• El credo y el logo de la organización se caracterizan como el más importante símbolo. • Enfoque en la consecución de logros. • No se identifican temas considerados tabú.
Sistema de producción de bienes sociales	• Se destacan ceremonias como: la reunión anual de alineación estratégica, reuniones diarias de producción, la reunión de celebración de quinquenios y la fiesta de fin de año. • Algunas normas son altamente valoradas como: la política de manejo de negocios, código de conducta para prevención de accidentes, protección del medio ambiente, el Credo es reconocido como la más importante norma y direccionador de todos los negocios. • También se reconoce actividades sociales y de relación con la comunidad.
Relaciones interpersonales	• Se describe como una compañía donde el individualismo prima sobre el colectivismo. • Son habituales las reuniones para realizar trabajo en equipo y son conducidas con cierta formalidad. • Se mantiene una corta distancia jerárquica. • Se mantiene un equilibrio entre los distintos géneros. • Una característica cultural importante en la nueva compañía es el alto grado de incertidumbre. • El clima organizacional en la nueva organización se describe por los entrevistados como con diferentes matices según la planta donde se trabaje.
Relaciones de parentesco	• En la nueva empresa se admiten las relaciones entre empleados, siempre y cuando estas no puedan generar algún tipo de conflicto de interés entre ellos.
Relaciones de poder	• Se observan diferentes tipos de poder: legítimo, de experto y de coacción en ciertas áreas de la empresa.
Liderazgo y modo de ser de los dirigentes	• Los líderes se caracterizan por su pragmatismo, enfoque en el logro de los resultados y el cumplimiento ético de los valores y principios. • El liderazgo es muy valorado en la empresa y difundido no sólo entre los dirigentes mediante un modelo claro de competencias. • Se resalta además características como la velocidad en la toma de decisiones, la alineación con los objetivos de la organización, el grado de autonomía en la toma de decisiones de alcance local, así como el respeto, la

	empatía, la humildad y sencillez.
Subculturas e identidad	• Rasgos de cada una de las identidades anteriores son aún visibles en la nueva empresa. • Muestra dos sub-culturas claramente diferenciadas según la planta de manufactura, las personas que tienen responsabilidades en ambas plantas y que deben moverse entre ellas han desarrollado una capacidad de adaptarse a cada una de las culturas según sea necesario. • Se observa que las personas que provienen de POX extienden su relación fuera de la empresa en mayor proporción que los de MUSH.

9. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación se lograron cumplir con los objetivos planteados.

- Se pudo apreciar que efectivamente la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de sus diferentes culturas, y esto dentro de las organizaciones es la razón principal para que puedan ser consideradas como pequeñas sociedades.
- Como en otros estudios relacionados con los cambios culturales en procesos de fusión organizacional es definitivo para una empresa sostener y desarrollar filosofía común de liderazgo en relación a la cultura organizacional y junto con una fuerte estrategia de comunicación son los factores más importantes a tener en cuenta a ser integrados en una fusión cultural.
- En el proceso de fusión objeto del presente estudio se logró evidenciar los diferentes niveles de afectación cultural descritos por los autores referenciados como: Shrivastava (1986) y Hunt (1987) y efectivamente como lo menciona Shrivastava (1986) es el socio cultural el de mayor tiempo en el proceso de integración, por encima del físico y el procedimental.
- Es ampliamente reconocido a diferentes niveles que el rol de la cultura organizacional es un factor trascendental y no solamente un factor asociado que puede definitivamente afectar el resultado de los cada vez más frecuentes y más grandes procesos de fusiones organizacionales que se dan en el mundo actualmente globalizado.
- En la presente investigación se logró describir la cultura organizacional de cada una de las dos empresas multinacionales POX y MUSH, ambas con sede en Cali, con el modelo propuesto por Zapata y Rodríguez (2008) antes del proceso de fusión dado en el año 2006 encontrando similitudes y diferencias.
- Se logró describir todo el proceso de fusión dado entre las empresas POX y MUSH del sector @ detallando los objetivos que lo originaron, logrando una aproximación a nivel de la transacción financiera que se desarrolló y sus implicaciones en el negocio y por supuesto cada uno los sectores involucrados. Así mismo se logró realizar una descripción de cómo fue manejado el plan de fusión manejado por las dos empresas involucradas.
- Se encontró que dentro del proceso de fusión, teniendo en cuenta el plan de integración cultural de la empresa (diseñado para el manejo del cambio

cultural) este se enmarcó unas etapas principales: conocimiento cultural, integración cultural y alineación cultural, proceso que aún continúa en curso en la empresa actualmente denominada Cate

- Fueron descritas las principales características de las dimensiones culturales actuales de la empresa CATE del sector @ con sede en Cali siguiendo el modelo de abordaje propuesto Zapata y Rodríguez (2008) después del proceso de fusión dado en el año 2006.
- Se encontraron dentro del proceso de análisis que cuatro de las dimensiones culturales fueron observadas por los empleados de la nueva empresa CATE como las que sufrieron mayor cambio a partir de la fusión, estas son: el entorno social, el sistema de producción de bienes materiales, las relaciones interpersonales y la identidad organizacional.
- Al finalizar la presente investigación se puede mencionar que llamativamente las cuatro dimensiones en donde se encontraron los principales cambios a partir del proceso de fusión fueron exactamente iguales para los empleados que provenían de cada una de las empresas fusionadas, no se observó diferencia en esta apreciación por ninguna de las variables tenidas en cuenta, como fueron la empresa de la que provenían antes del proceso, el nivel de escolaridad o el área en donde trabajaban entre otras.
- Con respecto a las cuatro dimensiones en donde se perciben los principales cambios culturales se puede observar que: el entorno social sufrió un cambio importante principalmente por el hecho de contar con dos plantas de producción en la misma ciudad, la forma de administración de recursos financieros del negocio y el cambio de regulaciones aplicables; el sistema de producción de bienes materiales se vio principalmente impactado por la introducción de nuevas herramientas y técnicas en ambas plantas con el fin de incrementar la productividad y la gestión de calidad. Finalmente, con respecto a las variables relaciones interpersonales e identidad organizacional, aún no se ha logrado unificar la percepción de estas variables y se conservan rasgos de cada una de las empresas fusionadas.
- Un proceso de fusión cultural con predominio de la cultura de la empresa compradora (MUSH) sobre la comprada (POX) en la mayoría de sus características, selección de lo mejor de cada cultura en otras y culturas diferentes según la procedencia en otras, es el resultado que se puede observar hasta este momento, después de casi cinco años de fusión cultural.
- Se logró percibir una alta preocupación por parte de la gerencia por hacer un trabajo especial sobre la cultura organizacional después del proceso de fusión: actualmente se desarrolla un programa de gerenciamiento del cambio y un plan intenso de comunicación y sus resultados deberán ser constantemente

monitorizados en beneficio del proceso cultural actualmente desarrollado y de la empresa.

- Los resultados de la investigación fueron socializados al interior de la organización con el departamento de Recursos Humanos, aportando en el proceso de consolidación de la cultura organizacional. Estos resultados fueron sumados a otros estudios realizados por áreas como Aseguramiento de la Calidad y EHS (Environment Health Safety) quienes pretenden aprovechar la nueva cultura organizacional para el desarrollo de comportamientos.

9. RECOMENDACIONES

Sensibilizar a la gerencia y principales líderes de la organización CATE sobre el proceso de cambio cultural en el marco de fusiones organizacionales.

- Continuar con estrategias como las del programa de gerenciamiento del cambio y el plan de comunicación, diseñando dentro de esta estrategia herramientas que se enfoquen al manejo de las variables que los empleados perciben como las de mayor cambio cultural: entorno social, el sistema de producción de bienes materiales, las relaciones interpersonales y la identidad organizacional.
- Definir y comunicar el resultado esperado después de la fusión cultural: imposición de una cultura sobre la otra, la selección de lo mejor de cada uno de los mundos ó la creación de una nueva cultura; esto una base fundamental para comenzar a modelar la cultura organizacional en una empresa fruto de una fusión o adquisición.
- Algunas características culturales pueden encontrarse muy arraigadas en una cultura organizacional, estas son las bases de los comportamientos y las formas de pensar de la organización. El cambio o integración de estas características puede tomar muchos años (más de 5), por lo que un proceso de cambio cultural completo no debe ser pensado en términos cortos de tiempo por lo cual recomendamos a la empresa Cate continuar el trabajo actualmente desarrollado en el modelamiento Cultural de su sede en Cali.
- Diseñar e incluir dentro de su modelo de abordaje de integración cultural con especial énfasis las cuatro variables que esta investigación presenta como las de mayores cambios luego del proceso de fusión.
- Presentar los resultados de la presente investigación a la Gerencia de la empresa Cate y en lo posible ser incluido dentro de los talleres de reconocimiento cultural con el objetivo de permitir en conjunto la construcción de las acciones requeridas.

BIBLIOGRAFÍA

Allaire, Yvan, y Mihaela E. Firsirotu. "Theories of Organizational Culture". *Organization Studies* (Walter De Gruyter GmbH & Co. KG.) 5, no. 3 (July 1984): 193. Business Source Premier, EBSCOhost (Consulta: Noviembre 15, 2010).

Alversson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications Ltd. London.

Appelbaum, Steven H.; Gandell, Joy; Yortis, Harry; Proper, Shay y Jobin, Francois (2000). *Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during-post-stages*. Management Decision. MCB University Press.

Badrtalei, Jeff, and Donald L. Bates. "Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of Daimler Chrysler". *International Journal Of Management* 24, no. 2 (June 2007): 303-317. Business Source Premier, EBSCOhost (Consulta: Noviembre 14, 2010).

Bedard, Reneé (2000). *Los Tres Esquemas Integradores propuestos por Reneé Bédard*. Resumen de Alvaro Zapata Domínguez.

Bijlsma-Frankema, Katinka (2001). *On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions*. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 Iss: 2/3/4, pp.192 – 207.

Buono, Anthony y Bowditch, James (2003). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Callejas, Gloria (1998). *Fusión de la dirección de impuestos nacionales DIN y la dirección general de aduanas nacionales DAN efectos administrativos resultantes en la regional sur Occidente*.

Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Completing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.

Cartwright, Sue, y Cary L. Cooper. "The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues". *British Journal Of Management* 1, no. 2 (July 1990): 65-76. Business Source Premier, EBSCOhost (Consulta: Noviembre 18, 2010).

Chanlat, J.F (1997). « L'aventure psychologique ». Desclée de Brouwer. Paris.

Davy, J., Kinicki, A., Scheck, C., y Kilroy, J. (1988). After the merger: Dealing with people's Uncertainty. Training and Development Journal.

Eldridge, J.E.T. y Crombie, A.D. (1974). Theories of Organizational Culture Organization Studies.

Galpin, T. J. & Herndon, M. (2000). The Complete Guide of Mergers and Acquisitions – Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. San Francisco: Jossey-Bass Publishers Inc.

Ghauri, Pervez N. y Buckley, Peter J. (2002). International mergers and acquisitions: Past, present and future. Emerald Group Publishing Limited, pp.207-229.

Grankvist, Anna; Kollberg, Carolina; Persson, Anna. Implementation of Organizational Culture following a Merger: Case studies of Arla Foods and Stora Enso. Master's Thesis. Lulea University of Technology, International Business Administration Program MSc., 2005. 113 h.

Hayes, Robert H. "The human side of acquisitions". Management Review 68, no. 11 (November 1979): 41. Business Source Premier, EBSCOhost (Consulta: Noviembre 14, 2010).

Hofstede, Geert (1984). Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. International Differences in Work-Related Values (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications.

Hubbard, Nancy (1999). Acquisition: strategy and implementation. Ichor Business Books. Macmillan Press Ltd. Houndmills, Basingstoke, Hampshire.

Hunt, John W. (1987). Acquisitions: the Human Factor. London Business School.

Jick T.D. (1979). Processes and impact of merger; individual and organizational perspectives. Unpublished Doctoral Dissertation, Cornell University, Cornell, NY.

Levinson, H. Men (1970). Management and Mental Health. Harvard Business review.

Lincoln, Yvonna S. et Egon G. GUBA. *Naturalistic Inquiry*, Sage, 1985.

Lok, Peter y Crawford, John (2004). "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", Journal of Management Development, Vol. 23 Iss: 4, pp.321 - 338

Merriam, Sharan B. *Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Inc. Publishers, 1988.

Mohammad, Namakforoosh (2005). *Metodología de la investigación*. Editorial Lumusa, S.A.

Morgan, Gareth (1988). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. The Jossey-Bass management series. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

Napier, Nancy K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies*, Volume 26, Issue 3, pages 271–290.

Nguyen and Kleiner (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organizational Development Journal*, 24(7/8), 447-455

Ouchi, William G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pettigrew, Andrew M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*.

Pikula, Deborah (1999). *Mergers and Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues*. Queen's University.

Schwartz, Howard y Stanley, Davis (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*.

Schweiger y Ivancevich (1985). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *University of South Carolina, The Academy of Management Journal*.

Sherman, Andrew y Hart, Milledge (2006). *Mergers & acquisitions from A to Z*. AMACOM, Estados Unidos.

Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *The Journal of Business Strategy*.

Silverman, David (1971). *The Theory of Organizations*. New York: Basic Books.

Silverzweig, S. y Allen, R.F. (1976). Changing the Corporate Culture. *Sloan Management Review*.

Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly* 28, no. 3 (September 1983): 339-358. Business Source Premier, EBSCOhost (Consulta: Noviembre 15, 2010).

Stahl, G. & Mendenhall, M. (2005). Mergers and Acquisitions. Managing Culture and Human Resources. Stanford University, California.

Turner, Barry A. (1971). Exploring the industrial subculture. Lóndres. Macmillan.

Wallendorf, Melanie et Russell W. BELK. "Assessing trustworthiness in naturalistic consumer research ", in Interpretative Consumer Research, Elizabeth C. Hirshman ed., ACR, Provo, Ut., 1989, p. 69-84.

Walter, G.A. (1985) 'Culture collisions in mergers and acquisitions.' In P. Frost, G. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg, and J. Martin (Eds.) Organizational Culture, Beverley Hills, CA: Sage.

Zapata, Alvaro y Rodríguez, Alfonso (2008). Gestión de la cultura organizacional. Universidad del Valle.

ANEXO 1 - ENTREVISTA DE MODELOS CULTURALES

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Presentación. Se informa al entrevistado que se esta entrevista hace parte de una investigación académica y que los resultados podrán ser utilizados de manera descriptiva durante la tesis. No habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo. La entrevista se grabará para recuperar las expresiones originales.

Nombre.

Nivel de educación.

Antigüedad en la empresa.

Lugar de nacimiento.

Cargo.

DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ¿Puede por favor describir su ingreso a la empresa? ¿cuándo fue? ¿qué cargos ha desempeñado?
- ¿Cuáles procesos de fusión le ha tocado vivir? ¿Cómo se vivieron estos procesos?

LENGUAJE

- ¿Hay algunas características que recuerda de manera particular de la forma de comunicarse dentro de la empresa?
- ¿El proceso de comunicación hacia afuera de la empresa tenía alguna característica especial que recuerde?

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

- ¿Recuerda cuáles eran los principios y/o valores corporativos de POX antes de la fusión?
- ¿Cómo piensa que se vivían dichos principios y valores por parte de los empleados?
- ¿Cómo eran difundidas la misión y visión de la empresa?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

- ¿Cuáles símbolos recuerda y qué significaban?
- Defina POX en una palabra o frase.
- ¿Existía algún tipo de superstición o agüero dentro de la empresa?
- ¿Había algún tema que se podría considerar tabú, o del cual no se podía hablar?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

- ¿Recuerda algunas ceremonias o celebraciones que se llevaban a cabo con los empleados?
- ¿Existían grupos informales (de amigos, artísticos, deportivos, etc.) que eran reconocidos? ¿Participaba en alguno?
- ¿Cuáles normas o reglamentos recuerda usted que eran especiales para los empleados?

RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Qué estilo de trabajo primaba en la organización el individualismo o el colectivismo?
- ¿Cómo eran las distancias jerárquicas dentro de la empresa?
- ¿Habían distinciones de sexo marcadas dentro de la empresa?

- ¿Puede describir en términos generales cómo era el clima organizacional?

RELACIONES DE PARENTESCO

- ¿Cuál era la posición de la empresa respecto a las relaciones de parentesco al interior?

RELACIONES DE PODER

- ¿Cuáles eran las fuentes de poder dentro de la empresa?
- ¿Qué clases de poder se observaban?

LIDERAZGO Y LOS MODOS DE SER DE LOS DIRIGENTES

- ¿Recuerda algunas características particulares de los líderes o dirigentes?
- ¿Existió alguna figura dentro de la empresa que fuera recordado como un líder especial?

SUBCULTURAS E IDENTIDAD

- ¿Existían grupos marcados dentro de la empresa según el área funcional, profesión de los empleados, región de procedencia, religión u otra característica de los trabajadores?
- ¿Existían clases sociales diferenciadas dentro de la empresa?
- ¿Había diversidad entre los trabajadores (respeto de raza, sexo, etnias, ideologías políticas, etc.)?
- ¿Algún grupo de la organización se caracterizaba por tener comportamientos, creencias, valores o principios diferentes al resto de la empresa?

Cierre de Entrevista.

Muchas Gracias, reiteramos que no se van a identificar personas, y que la información permanecerá anónima y confidencial.

Si Usted tiene algo que agregar a la presente entrevista, que le gustaría que fuese consignada, con relación a los temas tratados de Cultura Organizacional, sea positiva ó negativa, por favor exprese.

ANEXO 2 – ENCUESTA PARA SELECCIÓN DE VARIABLES CULTURALES

ENCUESTA PARA SELECCIÓN DE VARIABLES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Por favor indique con una X el nivel de transformación / cambio que ha se observa en la compañía actualmente con respecto a la empresa donde usted trabajaba antes del 2006 (POX / MUSH):

	Trascendental	Importante	Significativo	Mínimo	Ninguno
Considera usted que el entorno social (el mercado, la ciudad, el gobierno, la tecnología, etc.) ha sufrido un cambio:					
El lenguaje (los signos, la palabra, la comunicación) ha cambiado de manera:					
Piensa usted que el proyecto formal de empresa representado en sus principios, valores, misión y visión ha cambiado de forma:					
El sistema de producción de bienes materiales en cuanto a los procedimientos, procesos, productos, sistemas, etc. ha sufrido un cambio que es:					
Estima que el sistema de producción de bienes inmateriales (entendido como aquellos intangibles que se producen en la organización como los símbolos, las representaciones, las actitudes, creencias, mitos, religión, historias, leyendas, ideologías, etc.) que se vive actualmente se diferencia del anterior de forma:					
Usted considera que el sistema de producción de bienes sociales ha sufrido un cambio que es:					
Actualmente, las relaciones interpersonales (individualismo / colectivismo, distancia jerárquica, distinciones de género, incertidumbre, clima organizacional, conflicto de intereses) comparadas con las que se vivían antes ha cambiado de forma:					
Considera usted que el grado de diferencia entre las relaciones de parentesco que se presentan ahora con respecto al pasado es:					
Las relaciones de poder (las clases de poder, las fuentes y bases de poder, el conflicto, etc.) han cambiado de manera:					
Estima que en el liderazgo y modo de ser de los dirigentes se observa un cambio que es:					
Cree que actualmente se observan subculturas o subgrupos en relación a la profesión o formación, por funciones, por jerarquías o niveles estructurales, por etnias o razas, por sus religiones, ideologías políticas, clases sociales o localización geográfica; que son diferentes a los anteriores en un nivel:					

ANEXO 3 – CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD – CONSOLIDADO

PRESENTACIÓN. Se informa al entrevistado que se esta entrevista hace parte de una investigación académica y que los resultados podrán ser utilizados de manera descriptiva durante la tesis. No habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo. La entrevista se grabará para recuperar las expresiones originales.

Nombre.

Nivel de educación.

Antigüedad en la empresa.

Lugar de nacimiento.

Cargo.

DESCRIPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ¿Puede por favor describir su ingreso a la empresa? ¿cuándo fue? ¿qué cargos ha desempeñado?
- ¿Cuáles procesos de fusión le ha tocado vivir? ¿Cómo se vivieron estos procesos?

ENTORNO SOCIAL

- ¿Cuáles han sido los cambios en las características del entorno social (económico, social, político, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental, la ciudad, el gobierno, la tecnología) de la empresa actual con respecto a la empresa en la que trabajaba antes de la fusión?
- ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para el mismo entorno?
- ¿Cuáles piensa usted que son las causas de estos cambios?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

- ¿Entre la empresa en la que usted trabajaba antes de la fusión y la empresa actual, cuáles fueron los cambios relacionados con el sistema de producción (procedimientos y técnicas, procesos, instrumentos de trabajo, productos fabricados, sistemas, etc.)?
- ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Considera usted que estos cambios fueron impuestos por la nueva empresa o han sido las personas quienes los han generado?

RELACIONES INTERPERSONALES

- ¿Considera usted que en las relaciones interpersonales en la empresa actual prima el individualismo o el colectivismo (comportamientos basados en lo grupal o lo individual), cómo era esto en la empresa donde usted trabajaba antes de la fusión? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?

- ¿Cómo son las distancias jerárquicas dentro de la empresa actual y cuál es la diferencia con respecto a la anterior empresa? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Hay distinciones de sexo marcadas dentro de la empresa? ¿Cómo era esto en la empresa anterior? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Considera que el nivel de incertidumbre (futuro de la empresa y estabilidad laboral) es mayor o menor que antes? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Cómo considera que es el clima organizacional actualmente y cómo era este en la empresa anterior? ¿los conflictos de intereses? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Cómo se manejan actualmente los conflictos de interés en la empresa? ¿Cómo es esto con respecto a la empresa anterior? ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Cree que de alguna forma estos cambios fueron impuestos por la organización o han sido las personas quienes los han generado?

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

- ¿Existen grupos marcados dentro de la empresa según el área funcional, profesión de los empleados, región de procedencia, tipo de contratación, lugar de trabajo, religión u otra característica de los trabajadores?
- ¿Existen clases sociales diferenciadas dentro de la empresa?
- ¿Hay diversidad entre los trabajadores (respeto de raza, sexo, etnias, ideologías políticas, etc.)?
- ¿Algún grupo de la organización se caracteriza por tener comportamientos, creencias, valores o principios diferentes al resto de la empresa?
- ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias entre la identidad organizacional (entendido como los patrones de comportamiento individual que se reflejan en la vida organizacional) de la empresa actual y la empresa donde trabajaba antes de la fusión?
- ¿Considera que estos cambios han sido favorables o desfavorables para usted? ¿para la empresa? ¿para la cultura organizacional?
- ¿Considera que la organización ha influenciado estos cambios o han sido las personas?

LENGUAJE

- ¿Cuáles características de la forma de comunicarse dentro de la empresa usted resaltaría?
- ¿El proceso de comunicación hacia afuera de la empresa tiene alguna característica especial?

PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

- ¿Cuáles con los principios y/o valores corporativos actuales?
- ¿Cómo piensa que se viven dichos principios y valores por parte de los empleados?

- ¿Cómo son difundidas la misión y visión de la empresa?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

- ¿Cuáles símbolos de la compañía usted conoce y qué significan?
- Defina la Compañía en una palabra o frase.
- ¿Existe algún tipo de superstición o agüero dentro de la empresa?
- ¿Hay algún tema que se puede considerar tabú, o del cual no se puede hablar?

SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

- ¿Cuáles ceremonias o celebraciones se llevan a cabo con los empleados?
- ¿Existen grupos informales (de amigos, artísticos, deportivos, etc.) que sean reconocidos?
- ¿Cuáles normas o reglamentos considera usted que son especiales para los empleados?

RELACIONES DE PARENTESCO

- ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a las relaciones de parentesco al interior de ella?

RELACIONES DE PODER

- ¿Cuáles son las fuentes de poder dentro de la empresa?
- ¿Qué clases de poder se observan?

LIDERAZGO Y LOS MODOS DE SER DE LOS DIRIGENTES

- ¿Cuáles son algunas características particulares de los líderes o dirigentes?
- ¿Existe alguna figura dentro de la empresa que sea identificada como un líder especial?

¿Quisiera hacer algún comentario adicional?

Cierre de Entrevista.

Muchas Gracias, reiteramos que no se van a identificar personas, y que la información permanecerá anónima y confidencial.

Si Usted tiene algo que agregar a la presente entrevista, que le gustaría que fuese consignada, con relación a los temas tratados de Cultura Organizacional, sea positiva ó negativa, por favor expréselo.