



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO DE
LA GESTIÓN DE RRHH Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS EN EL
CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESA LINX, BRASIL**

Autora: Vanessa Ribeiro Rodrigues

2021



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

**ESTUDIO DE CASO DESCRIPTIVO DE
LA GESTIÓN DE RRHH Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN UN PROCESO DE ADQUISICIÓN DE EMPRESAS TECNOLÓGICAS EN EL
CONTEXTO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESA LINX, BRASIL**

Universidad: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Tese: Maestría en Dirección de Recursos Humanos

Nombre: Vanessa Ribeiro Rodrigues

Año: 2021

Tutor: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis alumnos,
a mis compañeros de RRHH
y a mi madre.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre, ya que a los 40 años estudió para cumplir el sueño de ser maestra y tuve de ella mi mayor apoyo en este proceso de maestría, a mis amigos que me apoyaron cuando no estaba presente, a mis profesores, por todo el apoyo en esta trayectoria.

Un agradecimiento especial y lleno de cariño a mi amiga Vera Goulart, por ser más que una mentora, un ejemplo de profesional, mujer y maestra. Por guiarme y acogerme con tanta verdad.

Agradezco a la profesora y amiga Dra. Luciana Oranges Cezarino por su ayuda y conocimientos, cuando creí que no podría hacer este trabajo. Agradezco a la profesora Dra. Isabel Pérez Jáuregui, mi orientadora, por guiarme y compartir sus conocimientos del tema para esta investigación.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento del problema	100
1.2 Justificaciones	111
1.3 Objetivos	133
1.3.1 Objetivo general	133
1.3.2 Objetivos específicos	133
1.4 Síntesis de la estructura de la Tesis y nuevas líneas de investigación	144
2. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	188
2.1 Gestión de RRHH	199
2.2 Cultura organizacional	255
2.3 Choque cultural en las adquisiciones	311
2.3.1 Adaptación al cambio	333
2.3.2 La fase previa a la adquisición	377
2.3.3 La fase de incorporación	39
2.4 Transformación digital	466
2.5 Síntesis y articulación de los conceptos y teorías centrales presentados	488
3. METODOLOGÍA	511
3.1 Diseño de la investigación	511
3.2 Unidad de análisis	53
3.3 Presentación de la empresa	54
3.4 Variables de medida	53
3.5 Tipo de Muestra. Criterio de selección de casos	58
3.6. Técnicas y herramientas	589
3.7 Guión de entrevista	60
3.8 Escala de compatibilidad de las culturas organizacionales	6262
4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS	677
4.1 Observación	677
4.2 Entrevista	700
4.3 Cuestionario	766
4.4. Triangulación metodológica	866
5. DISCUSIONES	90
6. CONCLUSIONES	1055

7. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES	110
7.1 Prácticas sugeridas	1111
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	11313
APÉNDICE A	13232
APÉNDICE B	13333
ANEXO A	Erro! Indicador não definido. 37
ANEXO B	945

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cultura Organizacional	27
Figura 2 – Cultura de Trompenaars	29
Figura 3 - Medición de Cultura Organizativa	64
Figura 4 – Facturación anual	55
Figura 5 - Las principales materias primas de Linx	57
Figura 6 - Respuestas de la segunda parte del cuestionario	81
Figura 7- Resumen de las respuestas obtenidas	84
Figura 8 - Relación entre las técnicas de Gestión de Personas y la Cultura Organizacional	92
Figura 9 - Escala de cultura organizacional	94

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas que conforman el sector tecnológico se han convertido en emblemas de la innovación, impulsando el desarrollo económico mundial con un alto potencial de empleo (Albert, 2015). El sector se caracteriza por un rápido crecimiento en comparación con otras industrias tradicionales, debido en gran parte a los procesos de fusiones y adquisiciones que proporcionan esta fortificación (Thraya y otros., 2019). Las adquisiciones de pequeñas, medianas y nuevas empresas forman así parte de la estrategia de crecimiento de los grandes actores del sector. A través de las adquisiciones crecientes (Lusyana y Sherif, 2016) estas empresas pueden ampliar sus mercados, diversificar sus productos e invertir en tecnologías emergentes que no estarían a la altura de sus capacidades (Desyllas y Hughes, 2008). Se sabe que la capacidad de innovación de las empresas tecnológicas puede aumentar hasta un 50% a partir de los procesos de adquisición (Bostan y Spatareanu, 2018).

Sin embargo, la compra de otra empresa también genera incertidumbres en cuanto a la continuidad y el crecimiento de los resultados financieros y de ventas (Thraya y otros., 2019). Los problemas relacionados con la asimetría de la información, la escasa comprensión de los objetivos y las dificultades para compartir los conocimientos (Yu y Motohashi, 2019) son puntos que se plantean como motivadores de las dificultades para lograr el éxito después de una adquisición. El ajuste estratégico y organizativo, teniendo en cuenta las capacidades dinámicas de la competitividad, así como la trayectoria ya recorrida por ambas empresas son piezas clave para la fertilidad del resultado de los acuerdos (Hagedoorn y Duysters, 2002). El desajuste estratégico por sí solo no basta para dar explicaciones adecuadas a las dificultades con que tropiezan los administradores en el período posterior a la adquisición (Pablo, 1994), lo que hace que los factores humanos o culturales sean más críticos para explicar esos fracasos.

Entre estos aspectos, la Cultura Organizativa (CO) puede ser el factor principal en la ecuación del éxito al señalar que los choques y desajustes inesperados se revelan como importantes obstáculos declarados por los gerentes (Fralicx y Bolster, 1997; Cartwright y Cooper, 1993), lo que hace dudar a los inversionistas y a los agentes de política pública (Simonian, 1998) cuando una nueva adquisición es inminente.

La Cultura Organizativa es un estándar de supuestos básicos que un cierto grupo de personas inventa, descubre y desarrolla cuando aprende a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna que se consideró lo suficientemente válido como para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir acerca de estos

problemas (Schein, 1983). Es un mundo aprendido y compartido de experiencias que involucra a las personas y que se expresa, reproduce y comunica simbólicamente (Alvesson, 2012). Se trata más bien de la materialización de las percepciones del mundo, a través de rituales, mitos, historias y legados que demuestran cómo las personas interpretan los acontecimientos, ideas y experiencias de acuerdo con el grupo del que forman parte (Frost y otros., 1985).

En el contexto actual, la cuarta revolución industrial aporta avances en relación con las nuevas tecnologías, conocidas colectivamente como industria 4.0 (Ustundag y Cevikcan, 2017). Esa dinámica ha modificado profundamente el funcionamiento de la mayoría de las industrias, imponiendo demandas de nuevos conocimientos y talentos (Karacay, 2018), nuevas competencias (Liboni y otros, 2019) y el rediseño de los procesos de gestión de los recursos humanos (Parry y Strohmeier, 2014), especialmente en los países de economías emergentes que, por naturaleza, son más escasos en tecnología (Cezarino y otros, 2019).

Así pues, es cuestionable la forma en que la cultura organizacional puede repercutir en el proceso de adquisición en las empresas de tecnología y la forma en que la gestión de los recursos humanos puede actuar para su mejor dirección, especialmente en el actual contexto de transformación digital.

La gestión de los recursos humanos es el enfoque de las políticas y prácticas que gestionan la forma en que se aborda y se desarrolla a las personas en una organización (Ribeiro, 2017). Una gestión coherente y estratégica de estos valiosos activos hace que las personas contribuyan individual y colectivamente al logro de los objetivos de la organización (Armstrong, 2006). La pandemia también destacó la importancia de los clientes como partes interesadas como organizaciones, algo que a menudo se da por sentado en la investigación de gestión, pero rara vez en la investigación de recursos humanos (Ulrich, 2020). Los problemas relacionados con la gestión de personas forman la base del éxito y el desempeño de las organizaciones y proporcionan orientación sobre cómo reaccionan a los cambios en el contexto (Cortese, 2018; Ulrich, 2013, p. 13).

La denominada gestión de personas 4.0 (Bissola y Imperatori, 2018; Liboni y otros, 2019) tiene como reto gestionar empresas llenas de empleados jóvenes, en su mayoría pertenecientes a la generación de los milenios, y también llevar a cabo estrategias que unan las diferentes culturas posteriores a la adquisición en busca de la competitividad en un mercado dinámico y en rápida evolución. En el caso de Evans, y otros (2002), en investigaciones realizadas en los Estados Unidos y Europa, el área de recursos humanos participa en la

planificación de adquisiciones en sólo el 25% de las operaciones. En el proceso de incorporación, el área de recursos humanos está presente en cerca del 80% de las operaciones, lo que nos permite entender que, en la mayoría de los casos, el área se activa sólo después de que se realiza la compra. En Brasil, según Barros (2003), el área de recursos humanos participó sólo en el 20% de las operaciones.

1.1. Planteamiento del problema

El problema de investigación de esta tesis se basa en el vacío de literatura señalado por Benitez, Ray y Henseler (2018) que afirman que las adquisiciones en empresas de tecnología tienden a tener una característica propia que debería ser estudiada. Esta característica está ligada a cuestiones de dinamismo en el sector y la rapidez con la que el profesional suele adaptarse a los cambios.

A la luz de esto, esta tesis busca avanzar en el conocimiento en la gestión de los recursos humanos, como consecuencia de su objetivo general, con el fin de proponer nuevas formas de evitar el daño causado por el choque cultural y también preparar las empresas de tecnología para lograr una mayor productividad, una mayor eficiencia en sus procesos además de mejorar la calidad de vida de sus profesionales.

Para ello, fue objeto de estudio una empresa brasileña de tecnología de la información, que proporcionó los datos y permitió que la investigación se realizara incluso con su nombre mencionado. Linx es una empresa brasileña especializada en tecnología para el comercio minorista. Es líder en el mercado de software de gestión, con una participación de mercado del 42,2% en el mercado minorista. Sin embargo, poco se sabe sobre si las estrategias empleadas en los periodos de adquisición de Linx fueron las mejores decisiones posibles. Esto se debe a que los directivos no pueden detener su ritmo de trabajo para diagnosticar en profundidad todos los aspectos en los que puede incurrir una determinada decisión.

Por lo tanto, corresponde a los estudios académicos intervenir en dichas situaciones, recopilar datos empíricos y realizar estudios más profundos en los que se cotejen los datos de diferentes fuentes para poder llegar a una conclusión legítima.

La tesis plantea la siguiente pregunta:

¿Qué acciones deben considerarse en la gestión de los RR.HH. de una organización inmersa en la transformación digital para integrar diferentes culturas organizacionales en los períodos posteriores a la adquisición?

1.2 Justificaciones

Aunque las empresas intenten planificar con antelación, pueden surgir muchos acontecimientos y oportunidades a lo largo de su trayectoria. Una de estas oportunidades son las fusiones y adquisiciones con competidores o empresas que ofrecen servicios complementarios.

Sin embargo, no todas estas operaciones presentan un resultado exitoso tal y como se espera y se planifica (Rhinow, 2006). Los casos en los que prevalece el fracaso suelen presentar una excesiva preocupación financiera en detrimento de la atención con recursos y capacidades estratégicas previamente desarrolladas por ambas empresas. (Ramírez y otros, 2008). También pueden surgir otros problemas, especialmente los relacionados con la omisión de la preocupación por el lado humano de las operaciones, tales como: la baja consistencia de la estrategia que guía la operación; la miopía en el análisis financiero para proponer el modelo de negocio y capturar las sinergias; las fallas en la implementación de *due diligences* y los grupos de trabajo para la formación de la nueva empresa; la disonancia entre los distintos estándares culturales; la baja adhesión y el compromiso de las personas con la organización resultante del proceso de combinación; y la pérdida de profesionales con talento a la competencia debido a la inseguridad característica de este tipo de proceso de cambio (Zamboni y otros, 2013).

Las adquisiciones, en particular, son procesos que integran la adaptación de personas de diferentes culturas organizativas, personales y a veces incluso nacionales. Además de un análisis puramente de mercado y de los resultados financieros, es necesario prestar atención al capital humano estableciendo criterios y procesos de gestión para tratar aspectos como la cualificación, el liderazgo, los sistemas de remuneración e incluso las cuestiones laborales legales (Chen y otros, 2020).

El RRHH, en su función esencial, debe ayudar a la estrategia de negocio de una empresa y cuando hay un proceso de adquisición, la función se vuelve aún más relevante (Evans, Pucik y Barsoux, 2002). Así, la adaptación al cambio que debe realizar la organización para mantener o incluso mejorar sus indicadores de rendimiento tras una adquisición es una de las

responsabilidades del área de RRHH, incluyendo la gestión de los choques culturales que puedan existir. Las adquisiciones suelen aumentar la complejidad de trabajar con una sola cultura organizativa, lo que significa que el proceso de adaptación al cambio debe diseñarse para reforzar la capacidad de lograr sus objetivos (Rhinow, 2006);

Se sabe que las empresas son un agregado de recursos y competencias, ya sean financieros, tecnológicos o humanos (Martins, 2008). Los recursos humanos, a su vez, representan el capital intelectual y la producción de valor en una empresa. Son las personas las responsables del proceso de producción a partir de la tecnología y, por tanto, del éxito de cualquier organización en el mercado en el que opera. Estos activos intangibles añaden valor al crecimiento de las empresas, ya sea a través de las horas y conocimientos invertidos en el proceso de producción, o en las ideas e innovaciones logradas o incluso por la relación con los clientes.

Por el contrario, la mayoría de los casos de adquisiciones presenciados en los últimos años descuidaron el aspecto humano y muchos terminaron condenados al fracaso y a la acumulación de pérdidas debido a una gestión del cambio ineficiente y mal planificada (Zamboni, 2013 p. 3). Las adquisiciones pueden ser consideradas como uno de los cambios más radicales que puede sufrir una organización y los mecanismos que contribuyen al éxito de este cambio no están bien definidos en la literatura, especialmente en lo que respecta a la RH (Wood Jr, 2010).

Por lo tanto, es importante identificar el papel del área de recursos humanos, ya sea de la empresa adquirente para identificar ¿cómo el profesional de RRHH puede actuar en la minimización de los riesgos del negocio, proporcionando la base para la toma de decisiones, o con el fin de aumentar las posibilidades de éxito en la adecuación y el apoyo del nuevo formato organizativo?

El sector tecnológico es una de las industrias en las que estos procesos de adquisición son más frecuentes. Todo ello en medio de una pandemia en la que el trabajo a distancia ha sido imperativo y en una era de transformación digital (Cesarino, 2019). Con el objetivo de aclarar las cuestiones planteadas y la importancia estratégica de la gestión del cambio en las adquisiciones organizativas tan profundas es que el estudio se centra en algunas prácticas como la formación, la cualificación, la adaptación al cambio, la comunicación en la que el área de Recursos Humanos (RRHH) puede actuar especialmente en contextos de la industria tecnológica.

1.3 Objetivos

Se presentan a continuación el objetivo general y los objetivos específicos que guiarán la investigación.

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general de una tesis de maestría muestra el camino del pensamiento del investigador como una acción a lograr (Ciribelli, 2003).

Con este fin, este estudio tiene como Objetivo general: Caracterizar las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas en la empresa estudiada para integrar distintas culturas organizacionales, en los períodos posteriores a la adquisición en empresas de tecnología en Brasil.

1.3.2 Objetivos específicos

Este trabajo tiene como Objetivos Específicos:

1. Caracterizar la historia y trayectoria de una empresa de tecnología durante el período de adquisición de empresas en los aspectos culturales presentes en dicho proceso.
2. Definir el papel del área de Recursos Humanos en un contexto de transformación digital posterior a la fusión y adquisición, en su alineación con los objetivos organizacionales y la cultura de la empresa de tecnología.
3. Validar el modelo de investigación propuesto relacionando las variables comunicación, autonomía y desarrollo y su influencia en el rendimiento y retención de los empleados.

1.4 Síntesis de la estructura de la Tesis y nuevas líneas de investigación

El problema de investigación de este trabajo fue elegido por el vacío de literatura que señalan los estudios de Chen y otros, 2020; Rhinow, 2006; Thraya y otros., 2019 sobre cómo debe actuar el RRHH en tiempos de adquisición de empresas de diferentes culturas, en un momento de transformación digital. Este problema se remonta a cómo es probable que el RRHH se vea afectado por el cambio a través de algunas variables específicas propuestas por la literatura. El marco teórico elegido son los autores clásicos de la cultura organizacional como Schein y Cortese y los otros que abordan temas más contemporáneos en la gestión, como la transformación digital en la que estamos viviendo.

Esta obra comienza con la presentación de un marco conceptual y teórico que define las variables en estudio y analiza la literatura ya escrita sobre los siguientes temas: RRHH gestión, cultura organizacional, choque cultural (que se subdivide en adaptación al cambio, fase anterior al cambio y en la fase incorporación) y, por último, el tema de la transformación digital. Estos asuntos fueron elegidos porque tejieron una línea lógica del conocimiento necesario para que un estudio en esta área fuera desarrollado. A continuación, se presentan las suposiciones metodológicas que describen el diseño de la investigación, las técnicas y herramientas de recopilación de datos, el *script* de entrevista, las variables de medición y también la escala de compatibilidad de las referencias organizacionales. Los resultados de la investigación se presentan más adelante. Este análisis, en primer lugar, se compone de las tres fuentes en la triangulación metodológica propuesta: observación, entrevista y cuestionario.

Las tres técnicas fueron elegidas porque caracterizan diferentes fuentes de datos, lo que permite una investigación imparcial ya que abarca dualismos en relación con la perspectiva del fenómeno. La triangulación metodológica proporciona una visión general de las relaciones entre las variables propuestas en el modelo. La entrevista muestra la opinión de los gerentes; el informe personal explora las decisiones del gerente de RRHH en momentos de adquisición entre organizaciones y, finalmente, los cuestionarios recopilan información de los empleados que están sujetos a adaptaciones al cambio del que es responsable el RRHH. Por lo tanto, la elección metodológica fue conveniente porque permitió que la recolección de datos fuera factible y completa, ya que buscaba explorar varias facetas para analizar el problema.

A continuación, pasamos a la parte final del trabajo donde se presentan los principales debates que el marco referencial teórico y los datos empíricos podían ofrecer, así como las

conclusiones que abordan las limitaciones de la investigación y las ideas futuras de nuevos trabajos en la temática.

El propósito de este estudio es profundizar en estas cuestiones, aclarando el papel del área de RRHH y sus respectivas estrategias en el contexto de las adquisiciones de empresas tecnológicas. Para ello, el estudio bibliográfico ha puesto de manifiesto que la cultura organizacional es uno de los puntos más importantes que hay que estudiar.

Sin embargo, la cultura es un concepto complejo que suele encajar como mediador de otras variables porque su cambio es lento y difícil de medir. Como entradas al modelo de análisis propuesto, la literatura revela variables importantes como la autonomía, la comunicación y la formación para el desarrollo.

Estos tres puntos son las políticas de RRHH que se estudiarán, es decir, se asume que la comunicación, la autonomía y el desarrollo son estímulos para tratar las diferentes culturas organizacionales en los procesos de adquisición, actuando principalmente como atenuantes del choque cultural, por ejemplo, entre una *startup* y una gran empresa tecnológica.

Como resultado del modelo se propone que los resultados de estos estímulos produzcan buenos resultados para la organización implicada. Por lo tanto, también refiriéndose a la literatura en el tema, se buscaron las principales métricas de éxito de un proceso de adquisición desde el punto de vista de las personas involucradas, excluyendo así los típicos resultados financieros, operativos y de marketing. Las variables que volvieron a aparecer como las más predichas en la literatura fueron el rendimiento y la retención de los empleados.

Así, se utilizaron datos empíricos procedentes de tres fuentes diferentes para que la triangulación pudiera aclarar y dar indicaciones de la validez del modelo teórico elaborado. A continuación, en el siguiente apartado se presentan los objetivos generales y específicos en la planificación de la investigación, su hipótesis, síntesis de la estructura general de la tesis y propuestas de nuevas líneas de investigación.

La tesis tiene implicaciones teóricas y prácticas que llevan a sugerencias para nuevas líneas de investigación. El principal aporte teórico es un análisis de cómo los procesos de formación y desarrollo, autonomía y comunicación pueden hacer operativos los conceptos de cambio y adaptación cultural tras las adquisiciones.

Se sugiere, para abordar futuras investigaciones, realizar estudios comparativos entre empresas de diferentes sectores, con el fin de evaluar las particularidades culturales, aportar nuevos aportes al cuerpo teórico del área de cultura organizacional y choques culturales en los

procesos de adquisición. Asimismo, desarrollar investigaciones que analicen el proceso de incorporación cultural, ya que la empresa compradora, al integrar la empresa comprada en su entorno, necesita desarrollar mecanismos que posibiliten esta integración cultural. Al ser el entorno de las empresas de base tecnológica, especialmente el desarrollo de tecnologías para el *retail online*, un contacto dinámico y directo con el cliente, se sugiere para futuras investigaciones analizar la influencia de la incorporación en el posicionamiento de la empresa adquirida en el mercado y cómo pueden producirse cambios culturales a partir de su relación con nuevos mercados.

En términos prácticos esta tesis contribuye al esclarecimiento de buenas prácticas de integración cultural en entornos de empresas que afrontan transformaciones tecnológicas rápidas y evolutivas. A partir de estos aportes, se abren debates sobre la evolución del pensamiento científico sobre la influencia del entorno tecnológico de la industria 4.0 y sus respectivos retos para las prácticas de RRHH, tales como:

- ¿Cómo pueden las empresas realizar una formación específica para mandos intermedios que faciliten el apaciguamiento del choque cultural entre diferentes organizaciones?;
- ¿Cómo deberían funcionar los niveles de autonomía en la toma de decisiones de los gerentes de pequeñas empresas y *startups* en estructuras más grandes y complejas? y finalmente,
- ¿Cuáles son las prácticas de comunicación más efectivas para acompañar el proceso de integración cultural al equipo de directivos en empresas adquiridas en el sector tecnológico?

Todas estas propuestas y recomendaciones se apoyan en esta tesis a la luz de los hallazgos teóricos y empíricos encontrados en el proceso investigativo.

Como conclusiones centrales puede señalarse que las prácticas de Gestión de Personas para los procesos de adquisición que sirvieron de base para este estudio, a saber, autonomía, comunicación y formación (Moraes, 2008, Orsi, 2006, Weber y otros., 2012, Weber, 2012), fueron aplicadas por la empresa adquirente, observándose la aparición de ciertas resistencias por parte de los empleados de las empresas adquiridas por Linx, obstáculos en los procesos de integración de las empresas adquiridas. En tal sentido, se destaca el papel del sector de Gestión de Personas en pensar en los medios que contribuyan a la correcta transición e integración de

las culturas organizacionales, de manera que se minimice la posibilidad de choques culturales, que llevarían a la disolución del proceso de adquisición.

En respuesta a la pregunta de investigación propuesta por el estudio “¿Cómo los RR.HH. de una organización inmersa en la transformación digital debe actuar para integrar diferentes culturas organizacionales en los periodos posteriores a la adquisición?”, buscamos entender la situación vivida por pequeñas empresas que fueron incorporadas por una gran empresa del sector tecnológico, específicamente retail en línea.

De ese modo se han propuesto pasos que el sector de Gestión de Personas puede desarrollar para que el proceso de integración en una adquisición haya tenido como resultado la reducción de los choques culturales y para que se puedan trazar caminos hasta el momento posterior a la adquisición. Estos son los pasos: crear mecanismos de transición para la nueva cultura; evaluar formas de alinear los valores de los empleados con la cultura organizacional; mapear el entorno de la empresa adquirida desde el punto de vista de los empleados; facilitar las demandas de los empleados; crear canales de comunicación eficientes entre organizaciones; estimular el aprendizaje de los procesos organizativos de la empresa compradora; difundir la cultura organizacional al momento de la incorporación; estimular el sentimiento de pertenencia entre los empleados; evaluar los entornos internos y externos de las organizaciones; comprender las diferencias estructurales en las organizaciones y gestionar el posible choque cultural.

El estudio realizado tiene algunas limitaciones, que están ligadas al proceso de investigación propuesto, entre ellas el reducido número de casos estudiados, lo que no permite generalizaciones, ya que las empresas de base tecnológica tienen perfiles diferentes según el segmento de mercado al que atienden y desarrollan su negocio. Otra limitación que surge del análisis del caso está relacionada con la discontinuidad del seguimiento del caso tras el proceso de fusión, ya que los datos obtenidos se refieren al momento en que se consolida la fusión de la sociedad adquirida. Surgen algunas limitaciones relacionadas con el análisis de las técnicas de Gestión de Personas empleadas, autonomía, comunicación y formación, ya que no se han profundizado los estudios de las técnicas empleadas en cada uno de los procesos de fusión de las sociedades adquiridas.

2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

Comenzamos con las definiciones sobre los conceptos centrales de nuestra investigación.

La gestión de RRHH es el concepto que atraviesa y abarca todo el marco teórico de esta tesis. Es un área dentro de la administración de empresas que se centra en el estudio de los fenómenos sociales y psicológicos a los que las personas son susceptibles en su accionar dentro de una organización social. Este es el área que desarrolla acciones para que los activos de capital humano sean un medio para alcanzar objetivos estratégicos y el desempeño de las empresas.

A su vez, la cultura organizacional es un conjunto de hábitos y costumbres socialmente aceptados en una empresa. Da forma al formato de cómo actúa la gente, incluso toma decisiones incluso piensan cuando me siento juntos y cómo los empleados de estas organizaciones. La cultura organizacional es capaz de hacer que los empleados tengan un desempeño o al revés, haciéndolos sentir excluidos y ciertamente llevándolos a la improductividad. Además, el tema de la cultura servirá de telón de fondo para la presentación del tema principal del trabajo: las adquisiciones de empresas tecnológicas.

En este sentido, las referencias bibliográficas abordarán puntos como la comunicación, la cualificación y la adaptación para cambiar como una forma de pensar la literatura sobre las recomendaciones de buenas prácticas en el asunto.

Por último, se establece una contextualización sobre la transformación digital, mostrando cómo este nuevo paradigma modifica el rendimiento de las empresas, sus adquisiciones y especialmente las prácticas que el área RRHH puede llevar a cabo.

Así, el proceso de hacer y documentar una referencia teórica es generalmente idiosincrásico (Aquino, Pagliarussi y Bitti, 2008). Las teorías representan arquetipos de conocimiento sobre la realidad que subyacen al análisis de una nueva investigación científica. En este sentido, este trabajo se basa en la presentación a continuación de los desarrollos teóricos sobre los siguientes temas: Gestión de RRHH, Cultura organizacional y Choque cultural en las adquisiciones.

2.1 Gestión de RRHH

La gestión de recursos humanos (RRHH) se entiende como la forma en que una empresa se organiza para guiar y gestionar el comportamiento humano en el trabajo. Es un mecanismo abstracto diseñado para guiar las decisiones en las organizaciones con respecto a la estructura de los puestos y salarios, así como para reafirmar las acciones de todos los involucrados en el problema del comportamiento humano (Fischer, 2002).

RRHH es un conjunto de mecanismos, estrategias, políticas, herramientas de gestión, procesos y procedimientos, articulados de manera sistémica, como un conjunto de partes integrantes e interdependientes, con el fin de atraer, capturar, retener, compensar, desarrollar y evaluar a las personas que tienen habilidades para trabajar con tecnologías, sistemas físicos y gerenciales inherentes a una organización (Brandão y Guimarães, 2002).

En cuanto al modelo de gestión de personas como departamento personal, observamos que proviene de la Administración Científica y que surge de la necesidad de la gestión de los empleados como costes, que en su momento era el elemento diferenciador, es decir, el área centrada principalmente en transacciones procesales y procedimientos burocráticos. (Robbins, 2010)

En este modelo, la gestión de las personas se caracteriza por una gestión del personal centrada en aspectos jurídicos que según Dessler (2013) "se centraba exclusivamente en el control de los costos y resultados productivos de las personas -contabilizando entradas, ausentismos, retribuciones, despidos, etc.- y que era reconocida por su carácter operativo funcional y burocrático".

A partir de 1920, comenzó un paso en falso entre lo que las organizaciones tayloristas practicaban y lo que los teóricos predicaban como un modelo ideal de gestión de los recursos humanos. A través de la influencia de la Psicología Humanista, surgió la "nueva etapa en la historia de la administración de recursos humanos (Fisher, 2002).

Comparando las empresas actuales con las que están al principio de la industrialización, se observa que ciertamente el mundo organizacional ha cambiado mucho. El área de Recursos Humanos pasó de ser un simple departamento de personal a convertirse en el personaje principal de transformación dentro de la organización. Ribeiro (2017) encontró que las personas eran vistas como partes reemplazables de una máquina, y las soluciones combinaron una estricta supervisión con sistemas de compensación de piezas.

Sin duda, el experimento de Hawthorne jugó un papel importante en estas evoluciones. El experimento Hawthorne supuso una llamada de atención acerca de la importancia del reconocimiento y las relaciones humanas en una época en la que la teoría clásica (rígida, autoritaria y deshumanizada) reinaba en el mundo empresarial. Hasta entonces, se creía que los aspectos tales como la especialización o el incentivo salarial eran suficientes para explicar y alcanzar incrementos en la productividad laboral. (Robbins, 2005).

A través del uso de la Psicología para entender mejor la vida organizacional, el enfoque de la acción de las personas como recursos humanos ha cambiado, centrándose no sólo en tareas, costos y resultados productivos, sino también en el comportamiento humano. En las décadas de 1930 y 1940 la escuela conductista fue predominante y contribuyó a la creación de los instrumentos y métodos de evaluación y desarrollo de las personas (Fisher 2002). Según Ulrich y otros (2012), estos métodos constituían la base para el enfoque conductual en la gestión de las personas porque difundían la importancia del capital humano para el éxito de la empresa.

El enfoque conductual indica que la tradicional administración de Recursos Humanos debe actuar sobre aspectos como el liderazgo, la integración, la motivación, el compromiso, entre otros relacionados con el comportamiento humano (Wright y McMahan, 1992).

Esta línea de pensamiento hace que reconozca la importancia de los gestores de líneas, ya que median en la relación y motivación de las personas, centrándose en la formación en gestión a lo largo de todo como conceptos clave de la motivación y el liderazgo del modelo humanista (Fisher, 2002). Considerado por el autor como el modelo más influyente y conocido de gestión de personas, ya que reconoce el comportamiento humano como el foco principal de la gestión.

Hasta la década de 1970, las prácticas de Recursos Humanos ocurren como modulaciones en torno al mismo tema (Taylorismo-Fordismo) y la demanda es para un área de Recursos Humanos basada en psicotecnia, operando con procesos estandarizados para satisfacer una cierta subjetividad: el trabajador de repetición y el fragmento, el ser humano visto como un recurso que se puede utilizar, descartado, reemplazado como cualquier otro recurso dentro de la organización. El cambio organizativo en este período fue visto como un "mal necesario", y reflejó una visión del mundo para la que el control era la función más importante, el éxito se aseguró por la capacidad de reproducir rutinas y procedimientos, y la innovación debe ser temida y alejada porque trajo consigo la fragmentación del orden actual (Fischer, 2002).

En la década de 1970 surgió una nueva crisis capitalista internacional y el mundo del trabajo es el objetivo de grandes transformaciones tecnológicas y organizacionales. La hegemonía del capital financiero toma capital del orden productivo, la competencia y la competencia por los nuevos mercados son feroces, y las nuevas tecnologías y formas de organización laboral permiten a las empresas ofrecer productos cada vez más similares (Ulrich y otros., 2012).

A partir de entonces, se pueden ver algunas diferencias en relación con las políticas y prácticas de recursos humanos, siendo una de las principales el cambio mismo del nombre del campo de los recursos humanos para los talentos humanos o para la gestión de las personas. Pero este cambio representó mucho más que una simple moda, pero la comprensión de que las personas son más que un recurso que sólo puede ser manipulado de acuerdo con las condiciones externas. (Ribeiro, 2017).

Según Kaufman (2009), los estudios sobre la gestión de las personas aparecen a finales del siglo XIX, pasando a las relaciones laborales, la gestión del personal, hasta que evolucionó a la gestión de los recursos humanos a principios de la década de 1980. En este contexto, dos escuelas tuvieron una fuerte influencia en la consolidación de estudios en esta área. El primero, conocido como "Michigan Modelo", siendo más instrumentalista y utilitario, vio a los empleados como un recurso de la organización que debería ser administrado racionalmente. El segundo el "Modelo de Harvard", más humanista y de desarrollo, consideró que las empresas podían obtener ventaja competitiva a través del tratamiento que daban a sus empleados (Kaufman, 2009). Para obtener esta ventaja competitiva, esta escuela sugiere que la gestión de recursos humanos implica todas las decisiones y acciones de gestión que influyen en la relación de la organización con sus empleados (Boxall, y Purceli, 2008).

La escuela de Harvard fue la primera defensora de la participación del gerente de línea en la gestión de personas. De acuerdo con este enfoque, los profesionales de recursos humanos deben definir políticas que impulsen las prácticas de gestión de personas, mientras que los gerentes de línea deben asumir la responsabilidad de alinear las políticas de gestión de personas con la estrategia organizacional. Esta escuela influyó en varias teorías en el área, especialmente para enfatizar que la gestión de los recursos humanos debe asociarse con los conceptos generales de gestión, en lugar de estar vinculada a una función específica del profesional de recursos humanos (Armstrong, 2006)

Brandl, Ehnert y Bos Nehles (2012) sugieren tres formas de administración de organizaciones que influirán directamente en la gestión de RRHH: clásica, neoclásica y moderna. En la primera, que surgió de la administración científica, las actividades de recursos humanos se centran en el área de recursos humanos, que definirá las reglas y procesos que debe seguir el gerente de línea. El segundo, a su vez, tiene su raíz en el conductismo y entiende que hay una dependencia mutua del profesional de recursos humanos y el *line manager* para las prácticas de gestión de recursos humanos. Este modelo es más cooperativo, porque, según él, el profesional de recursos humanos busca entender más del negocio, y el gerente de línea adquiere más conocimiento sobre la gestión de las personas. En el tercero, para mí, los entornos son más dinámicos y complejos, lo que requiere una mayor flexibilidad de la gestión de los recursos humanos, vista con el constante cambio de proceso.

En términos estratégicos, las primeras ideas provienen de Penrose (1959) según la cual la generación de riqueza por parte de las organizaciones proviene de sus recursos internos, originó la línea basada en recursos (VBR) es decir, Teoría de la Firma basada en recursos. Descubrimos entonces que el VBR hace hincapié en las relaciones entre los recursos internos de la organización, su estrategia y rendimiento y recomienda que la organización examine sus recursos y desarrolle una estrategia que les permita monetizarlos (Fernandes, 2004).

Avanzando en el tiempo, el enfoque de comportamiento se centra en los roles necesarios para implementar la estrategia (Wright; McMahan, 1992) bajo el supuesto de que el comportamiento es el principal mediador entre la estrategia y la implementación efectiva, y que las políticas y prácticas de recursos humanos deben dirigirse a la promoción y el control de los comportamientos necesarios para la implementación. También se cree que diferentes estrategias requieren diferentes tipos de comportamiento de las personas (Schuler; Jackson, 1987).

La teoría de recursos de la organización dirige la atención a los recursos internos; cuando son raros, insustituibles y no se copian fácilmente, pueden establecer una base para lograr una ventaja competitiva sostenible. Las empresas organizadas por competencias, un tipo especial de recurso interno, deben elaborar un plan detallado de cómo cada política de recursos humanos contribuye a los objetivos estratégicos (Dutra, 2001).

Wright y otros (2001) refuerzan la necesidad de una perspectiva global. Prácticas que trascienden el control del área específica de recursos humanos, como la comunicación, el diseño de trabajo, la cultura y el liderazgo, impactan a las personas y dan forma a sus habilidades, cogniciones y actitudes. Otras perspectivas teóricas, como la agencia, los costos de transacción,

la dependencia de recursos, el poder y la institucionalidad, se han utilizado menos; autores como Legge (1995), Singh, Chow y Wu (2005) cuestionan el predominio de la perspectiva estratégica en la investigación de recursos humanos.

Las fuerzas del mercado y los entornos sociales, culturales y jurídicos deben ser elementos importantes en el desarrollo e implementación de políticas y prácticas de gestión de personas. Ribeiro (2017) señala que el modelo estratégico para la RRHH, originario de los Estados Unidos, un país caracterizado por poca interferencia estatal y gran autonomía empresarial, puede no ser aplicable a países con diferentes contextos socioeconómicos. Singh y otros. (1995), la planificación estratégica no siempre sigue un proceso ordenado y estructurado, y puede ser emergente y multidimensional.

Desde las actualizaciones sobre el tema realizadas por Ulrich (2020) se señala que los roles de los profesionales de recursos humanos deben redefinirse para cumplir los desafíos competitivos que enfrentan las organizaciones hoy y en el futuro. Este autor proporciona un marco que identifica cuatro roles distintos de los profesionales de recursos humanos: jugador estratégico, experto administrativo, campeón de empleados y agente de cambio.

La teoría institucional puede ser relevante para explicar el diseño y la implementación de políticas y prácticas de gestión de personas (Fernandes, 2004). El escepticismo de los coautores institucionales con respecto a los procesos racionales de elección y perspectivas basados en enfoques de desafíos de eficiencia basados en el proceso de planificación estratégica (Brewster, 2006) y privilegia la premisa de que las organizaciones están bajo presión para adaptarse a su contexto, incorporando estructuras y prácticas consideradas apropiadas para sus entornos (Meyer; Rowan, 1977). En particular, el debate retoma DiMaggio y Powell (1991), y el concepto de isomorfismo, un proceso restrictivo que obliga a una unidad a adoptar estructuras y procesos similares a los de las otras unidades. Para RRHH, estas presiones son el resultado de la fortaleza del gobierno, la legislación –especialmente el trabajo– y los sindicatos (Dutra, 2001).

En este caso, destaca el papel de las universidades, centros de formación y asociaciones profesionales como promotores de estándares de trabajo y comportamiento entre los profesionales de un campo. En el caso de las Políticas y Prácticas de Gestión de Personas en Brasil, existe una amplia difusión del modelo estratégico para recursos humanos por parte de universidades, revistas académicas y revistas de negocios y asociaciones de tipo ABRH. Originarios de los Estados Unidos, los modelos y tipologías de *People Management* han sido

ampliamente difundidos a través de procesos de isomorfismo mimético y normativo (Legge, 1995).

Las organizaciones que se destacan son aquellas que añaden valor a inversores, clientes y empleados, entendidas como las tres principales fuentes de valor de las organizaciones. Vivimos en la sociedad del conocimiento, donde el talento humano y sus capacidades son vistos como factores competitivos en el mercado laboral globalizado. El nuevo modelo de gestión de RRHH es un concepto amplio que se refiere a la forma en que los individuos se estructuran para guiar y gestionar el comportamiento humano en el entorno organizacional, incorporando aspectos políticos, ideológicos, sociales y conductuales (Ulrich y otros, 2012; Ribeiro, 2017).

Según Bowen y Ostroff (2004) la gestión de los RRHH desarrolla un empoderamiento que es la responsabilidad, el compromiso y la autonomía de cada profesional que evidenciará la capacidad de innovación y creatividad de cada individuo. Las políticas adecuadas de gestión de las personas deben promover un compromiso de los empleados y, en consecuencia, la voluntad en ellos de actuar de manera flexible y adaptativa hacia la búsqueda de organizaciones por excelencia. Una estrategia empresarial que produzca y ofrezca productos y servicios de valor añadido debe referirse al desarrollo e implementación de políticas que produzcan empleados de alta calidad, que, de hecho, constituyen "la diferencia que marca la diferencia" (Legge, 1995, p. 208). La gestión de las personas se integra en la gestión del talento a la hora de reclutar, seleccionar, integrar, formar, evaluar el rendimiento humano, remunerar y busca proporcionar un entorno de trabajo favorable a la satisfacción de los profesionales. Teniendo en cuenta el más alto nivel de cualificación de los profesionales, en busca de empleabilidad, las empresas necesitan crear formas de atraer y mantener lo mejor, desarrollándolas y satisfaciendo sus expectativas y aspiraciones personales (Girardi; Feliciano, Gariba, 2009).

La gestión de personas es importante en la organización con el fin de añadir calidad en la relación entre los gerentes, empleados y la empresa, descentralizando las operaciones y obteniendo un papel facilitador. La Gestión de personas debe proporcionar un entorno organizativo en el que todos puedan colaborar de la mejor manera posible en el uso de los recursos disponibles, en la búsqueda de un rendimiento superior y en el desarrollo de competencias individuales, organizacionales y esenciales (Ulrich y otros, 2012). Actualmente el gerente de personas tiende a cumplir con el papel de asesor del resto de directivos de la organización, que también actúan como gestores de personas en sus equipos, en un trabajo integrado para alcanzar los objetivos organizativos. La gestión de las personas se basa en la

visión sistémica, actuando estratégicamente, en línea con los objetivos y metas de la organización (Ribeiro, 2017). Finalmente, cuando comprobamos que la mejor gestión humana ocurre en la línea y no en el área de Recursos Humanos, eso nos condujo a formular nuestra cuarta y última hipótesis: “Ser activista creíble, es una condición necesaria para la gestión eficaz de un líder” (Cortese, 2018 p.19).

2.2 Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional ha adquirido importancia dentro de las organizaciones (Vertel y otros, 2013). Ha sido objeto de una atención creciente en los últimos años, tanto por parte de académicos como de profesionales (Schein, 1996). Históricamente, hay numerosas definiciones de cultura organizacional (CO) en la literatura de administración de negocios. Tal vez lo más común es la forma en que se hacen las cosas (Lundy y Cowling, 1996).

Desde una perspectiva cronológica, el concepto se desarrolla a partir de los experimentos de la Escuela de Relaciones Humanas. Los estudios de Hawthorne sobre Western Electric (Mayo, 1927) propusieron la identificación de la influencia del grupo en el comportamiento individual del grupo de control del experimento en el taller.

Desde la década de 1970, la Cultura Organizacional se ha convertido en un área definida de conocimiento y tema de investigación de la gestión de recursos humanos y el comportamiento organizacional. Los estudios de psicología social inspiraron los primeros enfoques más teóricos (Katz y Kahn, 1978). Sin embargo, de manera académica y dirigida a la teoría de la organización, el concepto toma forma a partir de Pettigrew (1979) y Handy (1978) que lo describieron como un sistema de significados aceptados por un grupo durante un cierto tiempo. Dada esta perspectiva, Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) proponen el simbolismo como algo que representa las mismas ideas para diferentes personas. Schwartz y Davis (1981) postulan que las creencias y expectativas producen normas que inducen al comportamiento individual.

La Cultura Organizacional se manifiesta por características típicas de la organización, entre otras palabras, se compone de la forma correcta en que las cosas deben hacerse. Los valores y creencias se acreditan comúnmente con percepciones compartidas entre los miembros de una organización (Sun, 2008), el entrelazamiento del individuo y la organización en la

programación colectiva (Ogbonna, 1992), o los sistemas para reproducir las normas de comportamiento (Bro Uttal, 1983).

En el curso de la fructífera profundización de los años ochenta, la cultura organizacional se refiere ahora al conjunto de supuestos básicos que un grupo social inventó, descubrió o desarrolló al aprender a afrontar los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a los nuevos miembros como la forma adecuada de percibir, pensar y sentir, en relación con los problemas que se presentan en la empresa (Schein, 1989 p. 12). En el caso de Schein (1983) es necesario validarlo reproduciéndose recursivamente entre sus miembros.

Esta es la pauta aprendida al tratar con la experiencia desarrollada a lo largo de la trayectoria de una organización y que tiende a manifestarse en sus arreglos materiales y simbólicos (Brown, 1995, 1998). Freitas (1991) define la cultura organizacional como la manera de mantener las prácticas y comportamientos, cómo la gente piensa y nivela esto para vivir de manera equilibrada, donde las personas son iguales y no hay diferencias. La cultura, a su vez, es un elemento de competitividad y productividad que es el resultado de los intercambios intelectuales y técnicos de sus miembros (Soria, 2008; Vertel y otros, 2013).

Por lo tanto, la cultura organizacional se define en este estudio como un arreglo diverso de cambio lento y a largo plazo conformado por los empleados de una empresa (Denison y otros., 2003; Jit Singh Mann y Kohli, 2011; Obeidat y otros., 2017; Rani y otros., 2015; Vijayakumar y Padma, 2014; Yeganeh, 2011) como creencias, valores y ritos (Scott y otros., 2003; Verdu-Jover y otros., 2018).

Según Schein (1996) -uno de los principales autores del desarrollo teórico sobre el tema- los fundadores de las empresas son en gran medida responsables de establecer las normas de la cultura de la organización. Definen la forma en que se dirige la organización y aportan su forma de ver el mundo de la organización transmitiendo sus valores a los aspectos culturales. Schein dice que la cultura en una organización puede ser analizada en tres aspectos:

- Productos visibles: corresponde al entorno construido de la organización, disposición, comportamientos visibles de las personas;

- Valores: son difíciles de observar directamente, suelen expresar lo que la gente dice que es la razón de su comportamiento, que en la mayoría de los casos son idealizaciones o racionalizaciones;

- Supuestos básicos: suelen ser inconscientes, pero determinan la forma en que los miembros de un grupo perciben, piensan y sienten.

Esta suposición subyace a los tres elementos de Cultura Organizativa que son comúnmente aceptados por los estudiosos de la cultura (Calipha y otros., 2010; Fuchs y Schalljo, 2016; Obeidat y otros. (Pioch, 2007; Rani y otros, 2015; Rao-Nicholson y otros, 2016; Tsai y Cheng, 2004; Yeganeh, 2011). Las hipótesis sobre el Cultura Organizativa propuestas por Schein (1996) pueden verse en la figura 1.

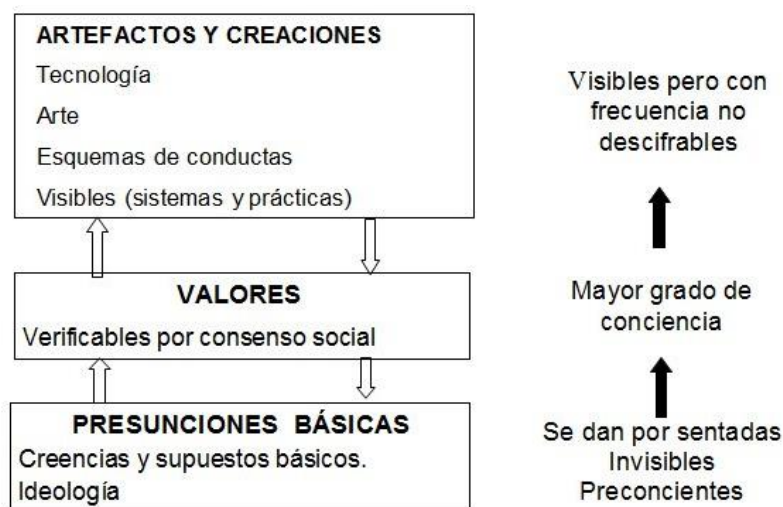


Figura 1 - Cultura Organizacional

Nota: Adaptado de *Culture: The missing concept in organization studies. Administrative science quarterly*, 229-240, por E. Schein (1996): *Administrative Science Quarterly*

Esta afirmación complementa la comprensión del concepto Cultura Organizacional como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo social de otro en cuatro áreas relacionadas con las diferencias de valores: distancia del poder; prevención de la incertidumbre; individualismo/colectivismo; masculinidad/feminidad (Hofstede, 1984).

La distancia de poder entre las personas es la fuerza del poder y la habilidad de influenciar a la gente, especialmente a los subordinados. Se relaciona con la forma en que los miembros de un grupo aceptan y comprenden las normas establecidas. El individualismo frente al colectivismo está vinculado al grado en que los miembros actúan según sus propias directrices o son inducidos por el grupo. El alto individualismo significa que las personas tienden a comportarse de acuerdo con sus propios valores, buscando sus propios resultados. Un

bajo individualismo puede mostrar que los resultados se logran más intensamente mediante el trabajo en grupo que individualmente (Oliveira, 2017).

A su vez, la prevención de la incertidumbre está relacionada con el grado en que las personas dentro de una cultura se sienten cómodas con situaciones que perciben como no estructuradas, oscuras o impredecibles, lo que hace que adopten códigos estrictos de comportamiento y una creencia en las verdades absolutas. Se trata de la tolerancia de una sociedad a la ambigüedad. Indica hasta qué punto una cultura se siente cómoda o evita la incertidumbre mediante leyes y reglas rígidas (Hofstede, 2001). Las culturas que tratan de minimizar la posibilidad de tales situaciones se consideran emocionalmente más nerviosas (Lacerda, 2011). Por otra parte, las culturas que aceptan la incertidumbre están más abiertas a las opiniones diversas y relativistas, lo que permite tener pensamientos más tolerantes y flemáticos (O'Keefe y O'Keefe, 2004; Hofstede y McCrae, 2004).

El tema de la masculinidad y la feminidad adquiere importancia en la actualidad vinculada a la búsqueda de resultados organizacionales. Las mujeres, según Hofstede (2001), presentan valores más relacionados con la modestia, la compasión y la preocupación por los demás. Los hombres, en cambio, presentan valores más relacionados con la asertividad y la competencia (Hofstede, 2001). Así, la dimensión de la masculinidad consiste en el grado en que valores como el rendimiento, el éxito y la competitividad, relacionados con el papel masculino en la mayoría de las sociedades, se diferencian sobre los valores predominantemente asociados al papel femenino, es decir, la búsqueda de calidad de vida, el cuidado de los desamparados, despreciados o desprotegidos y las acciones de solidaridad (Santos, 2006).

En el modelo presentado por Hampden-Turner y Trompenaars (1996) la Cultura Organizativa se trata como una representación de tres capas (figura 2). La base del éxito sería entender la propia cultura, las suposiciones y expectativas sobre cómo la gente debería pensar y actuar (Lacerda, 2011). El más exterior se conoce como cultura explícita, compuesta de artefactos. El intermedio está formado por las normas y valores del grupo. Las normas expresan lo que los individuos consideran correcto o incorrecto y determinan cómo debe comportarse el individuo. Los valores del grupo expresan lo que los individuos consideran bueno o malo y reflejan los ideales del grupo (Hampden-Turner y Trompenaars, 2008). Representa el deseo del individuo de comportarse. La capa interior está formada por supuestos básicos: soluciones que diferentes civilizaciones han encontrado para resolver problemas de la vida cotidiana. Los supuestos básicos suelen influir en aspectos fundamentales de la vida, como la forma de

percibir, pensar y evaluarse a sí mismo y a los demás, y están en la base de las relaciones con la naturaleza y con otras personas (Santos, 2006).

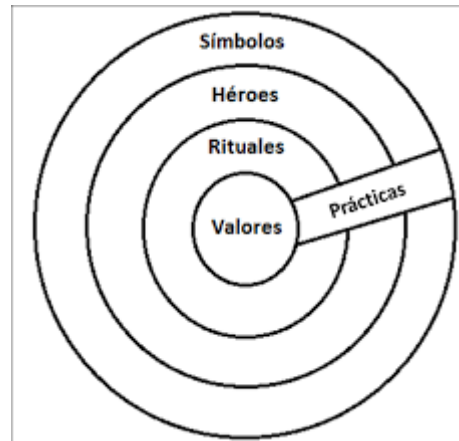


Figura 2 - Cultura de Trompenaars

Nota: Adaptado de *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*, de C.M. Hampden-Turner y F. Trompenaars (2008). Yale University Press

Los individuos y la cultura de una organización sugieren una relación dinámica e interactiva con un flujo continuo entre la interpretación y la reinterpretación que toma diferentes formas a lo largo del tiempo (Baron y otros, 2018). Por lo tanto, el individuo y el grupo formarán una relación bidireccional, en la que el colaborador percibe la cultura y sus cambios y desarrolla reacciones de acuerdo con sus valores, mientras que el liderazgo, las políticas y la estructura tejen el contexto organizativo, dando forma a las directrices de la cultura de grupo (Sims, 2000).

Esta relación no es algo inmutable, es un proceso humano y social que asume la característica dinámica de la transformación. Esta construcción social colectiva (Zago, 2013) promueve el cambio como resultado de un fenómeno de incorporación de principios sociales y psicológicos. Por estas características es posible comprender si los individuos tienden a cambiar por una percepción sentimental de su propia necesidad o por factores normativos (Frank y Fahrbach, 1999). Cuanto mayor sea la alineación entre los valores individuales y colectivos, mayor será la capacidad de cambio conjunto que desarrolle la organización, más resistente a las turbulencias del mercado, haciendo de la cultura un facilitador de la planificación estratégica, promoviendo la ventaja competitiva y el alto rendimiento (Smith, 2003). La capacidad de una empresa para construir una cultura que apoye la aplicación de la estrategia refuerza la relación positiva entre la innovación y el rendimiento de la empresa, incluso frente a la coacción

medioambiental (Anning-Dorson, 2017). La aplicación de la estrategia está influida por el alineamiento cultural y la forma en que los individuos son capaces de identificarse con el comportamiento de la organización, nivelando así su rendimiento laboral. La cultura organizacional influye en qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización, el tipo de comportamiento que se alienta y se castiga, el grado de compromiso con la organización, el condicionamiento (invisible) sobre los métodos y técnicas de gestión y administración, la forma de enfrentar los problemas y cómo se piensan las soluciones, la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la organización en cuestión y la actitud frente al cambio (Felcman; Blutaman, 2011).

Los estudios sobre el aprendizaje y el conocimiento organizativo también revelan que la cultura está estrechamente vinculada al compromiso de los empleados (Jo y Joo, 2011). El alineamiento individual con la cultura de la organización también influye en su capacidad de comprometerse afectivamente, en su intención de permanecer en la organización y en su capacidad de movilizarse para el cambio (Meyer y otros, 2010). La percepción del aprendizaje y la adquisición de conocimientos es una de las formas de conectar el compromiso individual y la confianza interpersonal de los empleados de una organización (Song y otros, 2009).

La cultura organizacional define las relaciones entre el individuo y el aprendizaje organizacional determinando quién debe obtener, controlar y diseminar ciertos conocimientos, creando el contexto por el cual se construye el comportamiento de aprendizaje (Martins y Terblanche, 2003). El proceso de aprendizaje organizativo (Senge, 1990) se considera, por tanto, el motor del cambio en la Cultura Organizativa, apoyado por la innovación y la creatividad que la gente puede imponer (Martins y Terblanche, 2003). Por lo tanto, en la literatura se señala la obtención de conocimientos mediante el aprendizaje organizacional como la motivación para el cambio (McLaughlin y otros, 2008), debido al aumento del compromiso personal.

Así pues, es posible inferir que los posibles cambios intencionales en la Cultura Organizativa pueden alterar la motivación de los empleados para permanecer en la organización y producir más conocimientos (Parthasarathy y Ramalingam, 2015, Indarti y otros 2017).

Otro punto importante relacionado con el cambio de Cultura Organizativa es la creación de subculturas. Las subculturas surgen como refuerzos de una cultura existente (Martin y Siehl, 1983), lo que conlleva dificultades de cambios en esta estructura a corto plazo (Wilkins y Ouchi, 1983).

Para Schein (1996) la cultura organizacional es “el lenguaje común y categorías conceptuales, límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común de poder y jerarquía “(p. 7). Este concepto se utilizará como base para el estudio de esta tesis.

2.3 Choque cultural en las adquisiciones

La cultura ha sido estudiada bajo diversos aspectos en los procesos de acercamiento entre dos empresas diferentes (Granato y Gobbi, 2019). Dentro de los diversos tipos de acuerdos institucionales entre dos empresas, las fusiones y adquisiciones se consideran las más complejas, ya que implican una mayor inversión financiera, riesgo y dificultad para revertir la operación (Marks y Mirvis, 2010).

Debido a su gran complejidad, las fusiones y adquisiciones son un tema ampliamente explorado en la literatura sobre gobernanza empresarial (Denison y otros., 2003; Weber y otros., 1996), que a menudo presenta resultados empíricos pertinentes (Denison y otros., 2011; Giessner y otros., 2016; Hu y otros., 2009; Idris y otros., 2015; Scott y otros., 2003; Verdu-Jover y otros., 2018). Las fusiones y adquisiciones traen consigo cambios definitivos en la cultura organizacional de la empresa compradora, como el cambio de sus hábitos, costumbres y *modus operandi*. En esta labor, debido a la alineación con el objetivo general, se prestará más atención a los procesos de adquisición en lugar de las fusiones de empresas.

La adquisición puede ser horizontal, cuando se trata de empresas que operan en el mismo campo de actividad, generalmente competidores; o vertical, cuando resultan de la unión entre empresas que forman parte de la misma cadena de producción, y pueden ser ascendentes (ascendentes), hacia los proveedores, los ascendentes, hacia los distribuidores. También se cita una tercera forma en la literatura: la de conglomerado o coaseguro. Se produce cuando involucra a empresas de líneas de negocio no relacionadas, cuyo objetivo principal, en la mayoría de los casos, es la diversificación de las inversiones, con el fin de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades de inversión (Caixeta, 2010).

Sin embargo, las empresas buscan como estrategia de crecimiento y consolidación del mercado adquisiciones en el mismo segmento o en aquellos con alguna conexión de mercado. La compra de empresas competidoras permite a las empresas obtener mayores cuotas de mercado eliminando a los posibles competidores (Hitt, Ireland y Harrison, 2001). A pesar de la

dificultad de medir cuándo una adquisición es realmente exitosa, el éxito de una operación se caracteriza por /un aumento de la cuota de mercado y la adquisición o expansión de habilidades a un costo menor (Romero, 2016).

Desde los años 90 ha habido un aumento del 40% en el número de fusiones y adquisiciones en el mercado brasileño. Prácticamente todos los segmentos económicos del país han pasado por procesos de consolidación. Incluso en períodos de crisis económica, la estrategia demostró ser eficaz para superar las consecuencias negativas del mercado financiero, resultando atractiva y estable (PWC, 2012).

Desde el punto de vista organizativo, el proceso de adquisición se compone de tres fases continuas e interdependientes: parte de la intención de compra, pasa por la diligencia debida y la negociación y se finaliza con la integración (o incorporación), la etapa más larga y delicada (Homem; Oltramari; Bessi, 2009).

Se prevé que habrá dificultades para adaptar los procesos en la fase de incorporación porque se trata de una integración compleja, en la que diferentes políticas y directrices organizacionales se unen en una misma corporación generando amplios desarrollos (Pires y Marcondes, 2017). También se espera que en la fase posterior a la adquisición se produzca una disminución de la eficiencia y la rentabilidad (Ravenscraft y Scherer, 1987) e incluso una caída del valor de las acciones de la empresa adquirente a corto plazo (Sirower, 1997).

Mitleton-Kelly (2006) presenta como principales razones del fracaso de las adquisiciones: el desprecio por las personas y las culturas; la lentitud de las acciones de integración; la mala comunicación; las dificultades para retener a las personas, los clientes y los proveedores; y las dificultades para definir las funciones, las responsabilidades, los incentivos y la estructura.

En Brasil, se señala que las mayores dificultades se encuentran en la realización de sinergias, la planificación de la integración y la gestión de las personas clave antes y durante la operación. El esfuerzo previo a la adquisición sigue siendo insuficiente, el énfasis en la diligencia debida sigue centrándose en los aspectos jurídicos, financieros, contables y fiscales; se da poca o ninguna importancia a las cuestiones relacionadas con la gestión de los cambios y las inversiones en capital intelectual esenciales para el éxito de la operación (Vidotto y otros, 2012).

La mayoría de estos aspectos están relacionados con las personas y la cultura organizacional. La integración de la cultura y las formas de trabajo lleva tiempo y el esfuerzo

que supone suele subestimarse, convirtiéndose en un factor crítico (Waack, 2000, Viana y otros, 2014, Hyder y Osarenkhoe, 2017). Los "choques culturales" posteriores a la adquisición suelen ser culpados de resultados decepcionantes. Las implicaciones de los problemas generados por el choque cultural se señalan como retos importantes para las empresas compradoras, ya que no hay procesos de ejemplo, normalmente esta confrontación se hace sin planificación, sobre la base del error y la corrección (Romm y otros, 1991). Las organizaciones, en general, cuando compran otras empresas, no buscan al culpable de un choque cultural.

2.3.1 Adaptación al cambio

Las organizaciones son sistemas que están integrados en un entorno dinámico y cambiante. En consecuencia, las empresas necesitan desarrollar mecanismos para adaptarse al cambio. La adaptación al cambio es la capacidad de identificar cómo se ha modificado el entorno interno y externo para buscar soluciones eficientes con el fin de mantener el mismo desempeño anterior (Åström y Wittenmark, 1995). Cuatro componentes forman un sistema que se adapta al cambio:

- (1) sensor: identifica y captura el estado del medio ambiente y sus matices;
- (2) ciclo de retroalimentación y ciclo de adaptación: para informar el estado y los cambios;
- (3) mecanismo de ajuste y controlador: para procesar los cambios y generar un plan de reacción; y
- (4) actuador: para ejecutar el plan de acción. Para permitir que una organización sea adaptable, necesitamos que todos los componentes anteriores estén disponibles (George y Lin, 2017).

La adaptación a los cambios son compensaciones estratégicas, no solo entre desempeño y capacidad de adaptación, sino también entre capacidades de adaptación a diferentes formas de cambio (Aggarwal, Posen y Workiewicz, 2017). A nivel individual, aunque los contextos de la investigación de rutinas existentes varían enormemente, los empleados en todos estos entornos adoptan roles de "prescriptor" o "ejecutante" en el contexto de sus rutinas focales y se involucran en comportamientos proactivos, adaptativos y competentes (Gilstrap y Hart, 2020). La forma en que la organización gestiona el choque es fundamental, la elección adecuada del

enfoque de integración posterior a la fusión es la garantía de éxito o fracaso de una fusión y adquisición transfronteriza, incluso en industrias relacionadas con la tecnología (Weber y Tarba, 2012).2.3 La función de los recursos humanos en la incorporación posterior a la adquisición

Algunas de las principales preocupaciones relativas a la cultura en el proceso de integración posterior a la adquisición se refieren a los cambios deseables necesarios para obtener buenos resultados organizativos en el nuevo contexto. En cualquier perspectiva analítica que adopte la consideración de los aspectos culturales parece ser pertinente para la comprensión de los posibles factores desencadenantes de la aplicación de nuevos sistemas de gestión, tecnológicos o políticos en las organizaciones (Rossini y otros, 2001). Muchas empresas son compradas, sin que se evalúe el punto cultural y el impacto de una imposición de la nueva cultura o la pérdida de la cultura trae mucha inestabilidad e inseguridad al clima organizacional (Zamboni y otros, 2013).

La gestión de las personas del proceso de adquisición se convierte en fundamental para que el artificio de integración tenga éxito. El choque cultural cuando se gestiona mal tiende a disminuir el rendimiento anterior de las empresas compradoras (Viana y otros, 2014).

En este proceso, el área de Recursos Humanos tiene un papel estratégico, ya que es capaz de comprender el sistema cultural y estructural de estas organizaciones y de situarse como un activo para trabajar en cooperación (Cortese, 2011). Sin embargo, el área de recursos humanos no siempre desempeña responsabilidades y autoridades clave en el proceso de adquisición. La contribución más importante que puede hacer el área de recursos humanos es asegurar que el proceso de cubrir todos los aspectos involucrados en la transacción, haciendo una evaluación de la cultura de la empresa que se va a adquirir e instalando una auditoría sobre su capital humano (Tanure y otros, 2007). Además, corresponde a la zona acoger y comunicar a la gente y ser una referencia para preguntas y aclaraciones (Khan, Soundararajan y Shoham, 2020).

En los Estados Unidos y Europa, el área de Recursos Humanos participa en la planificación de adquisiciones en sólo el 25% de las operaciones. En la etapa de negociación, el porcentaje se hace ligeramente mayor y en el proceso de integración mucho más alto, presente en cerca del 80% de las operaciones, lo que permite entender que el área de recursos humanos actúa, en la mayoría de los casos, después de realizada la compra. No es muy diferente y, según Barros (2003, pág. 78), en una encuesta realizada en Brasil, el área de recursos humanos

participó sólo en el 20% de las operaciones y, concretamente en la fase de diligencia debida, los participantes no ocuparon un puesto de decisión en el equipo. La elección de los equipos encargados de las distintas etapas de la integración se caracterizó por el carácter exclusivamente financiero.

Conocer la cultura de la empresa a adquirir, lo que motiva el comportamiento de las personas, puede generar indicadores de cómo debe adoptarse el modelo de integración. Para ello, el primer paso es analizar los puntos más fuertes, los puntos críticos y los puntos de fácil adaptación, sus valores y creencias. En este proceso, el área de recursos humanos puede comprender el sistema cultural y estructural de estas organizaciones (Cortese, 2011).

En primer lugar, las empresas pueden desarrollar nuevas aspiraciones y patrones de apreciación e iniciar prácticas y estrategias que construyan la igualdad de importancia de las diferentes culturas como parte del modelo de integración posterior a la adquisición (Drori, Wrzesniewski y Ellis, 2011). Larsson y Lubatkin (2001) proponen actividades de socialización, como programas de recepción introductoria, capacitaciones, visitas cruzadas, actividades conjuntas y celebraciones, a fin de crear una cultura organizacional común por la voluntad misma de los empleados involucrados. Daniel (1999), por su parte, sugiere la adopción de equipos de trabajo mixtos -empleados de ambas empresas trabajando juntos- para facilitar el aprendizaje y el proceso de identificación con la organización

Las prácticas de gestión de los recursos humanos que mejoran la motivación incluyen la retención, la compensación, el desarrollo de la carrera y la mejora del rendimiento (Batt y Colvin, 2011), mientras que las que mejoran las oportunidades incluyen la capacitación, la participación y el compromiso (Cabello-Medina, López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2011). Las variables importantes que determinan las diferencias de tiempo de trabajo pueden describirse mediante los límites entre el trabajo y el no trabajo, la secuencia de tareas, la puntualidad, la variedad frente a la sincronización de rutina, los límites de tiempo dentro de la organización, la organización futura, los programas y los plazos, el ritmo de trabajo, la autonomía en el uso del tiempo, todo ello en el ámbito de los recursos humanos.

Al participar en actividades como programas de socialización, capacitación, visitas cruzadas, retiros, celebraciones y rituales similares, los empleados crean de buena gana una cultura organizacional conjunta, independientemente de las expectativas de sinergias, el tamaño relativo de la organización y las diferencias de nacionalidades y culturas. Un análisis *post hoc* de una propuesta de tipología de control de la integración sugiere además que los controles

sociales también influyen indirectamente en la aculturación, actuando juntamente con los esfuerzos de integración formales (Larsson y Lubatkin, 2001).

Para Ulrich (1999), se espera que el área de gestión de recursos humanos sea responsable de dar respuesta a las nuevas demandas del mercado, a través de acciones y políticas específicas, para transformar la cultura de las organizaciones, mejorando su calidad en productos y servicios que ofrece al consumidor, así como la satisfacción personal y profesional de sus empleados. Dentro del estado del arte fue relevante tomar en consideración las competencias de Cortese (2012), donde fueron importantes desarrollar en la gestión de RRHH para agregar valor y afrontar los desafíos de las formas de trabajo. Cortese (2012) cita estas competencias y roles esperados considerándolos tipos ideales, que denominó teoría expuesta, contra poniéndola a lo que llamó teoría en uso, esto es, la experiencia real y concreta que se observa en el día a día de las empresas.

Es probable que estas capacidades estén integradas en gran medida en el conocimiento tácito y socialmente complejo del capital humano individual y colectivo de las empresas adquiridas (Ranft y Lord, 2000). También identificado como ARCTIC (A - Ventaja, R - Relación, C - Complejidad de la competencia, T - Tiempo de integración, I - Plan de implementación, C - Ajuste cultural) (Lopez Girón y Vialle, 2017). También se pueden aprender lecciones de las empresas que han desarrollado una experiencia integral en fusiones y adquisiciones. Las mejores prácticas aplicadas por GE, por ejemplo, incluyen evaluar la adecuación cultural al principio del proceso de negociación durante la etapa "Investigar", seleccionar un gerente de integración antes de cerrar la transacción durante la etapa "Negociar", proporcionar los recursos necesarios y asignar responsabilidades para la implementación durante la etapa "Integrar" etapa y actualización continua de herramientas y plantillas de MyA para su aplicación en futuros acuerdos. Cisco, otro creador de acuerdos experimentado, desarrolla una estrategia de adquisición bien definida para sus transacciones durante la etapa "Formular", implementa planes de retención claros durante la etapa "Motivar", mide visiblemente el éxito de cada trato durante la etapa "Evaluar" y, como GE, refina las herramientas y el proceso de fusiones y adquisiciones de la empresa para utilizarlos en transacciones posteriores (Toppenberg, Henningsson y Shanks, 2015). Se está produciendo un ejercicio financiero para realizar fusiones y adquisiciones como un proceso integrado de creación de valor, que abarca desde la transacción hasta la implementación. La industria puede contrarrestar esa amenaza teniendo planes de creación de valor "superiores" para las empresas

que compran, haciendo hincapié en que los resultados financieros ya no pueden generar rendimientos simplemente confiando en la ingeniería de mercado. Gran parte del trabajo de RRHH proporciona las competencias de adquisiciones (Galpin, 2018).

2.3.2 La fase previa a la adquisición

Esta fase se compone del análisis previo a la adquisición que implica un estudio preparatorio para identificar las principales características de la cultura de la empresa que se va a adquirir, así como un proceso de preparación por parte de la empresa compradora para el acomodo necesario en la estructura jerárquica de puestos y funciones para recibir a los nuevos empleados. Teóricamente, el término utilizado es el de compatibilidad cultural o "ajuste cultural". Los estudios muestran que la experiencia previa es un factor decisivo y positivo, es decir, el volumen de negocios adquirido por el principal comprador en el pasado se asocia positivamente con el grado de facilidad de aculturación entre su equipo y la empresa adquirente. Los resultados muestran que el ajuste cultural es un factor importante que debe considerarse en vista de que explican la rotación de los ejecutivos y el rendimiento después de la fusión. La razón del fracaso de este ajuste sugiere que los profesionales no comprenden plenamente todas las variables que intervienen en la planificación y ejecución de una adquisición exitosa. Las pruebas empíricas demuestran que la dirección de la empresa adquirente delega menos atención en las cuestiones de ajuste cultural durante el proceso de búsqueda previa a la adquisición y se centra en las cuestiones de ajuste estratégico y en el análisis financiero y operacional (Weber y Menipaz, 2003).

Una de las principales razones por las que la compatibilidad cultural no se evalúa en el período anterior a la adquisición y, por lo tanto, no se tiene en cuenta en la fase de negociación es la utilización de diversos consultores, personal técnico y expertos en las decisiones estratégicas sobre la fusión (Jemison y Sitkin, 1986; Haspeslagh y Jemison, 1991). La complejidad técnica del análisis requiere especialistas de diversos campos (es decir, jurídico, contable, financiero, de auditoría, de inversión) lo que hace que el proceso sea fragmentado (Weber y Tarba, 2012). La contratación de consultores externos para el proceso de adquisición es común en las empresas, pero no se han encontrado pruebas en la bibliografía sobre su

influencia en la priorización de los factores culturales en detrimento de los procesos que se planifican internamente.

Los métodos de evaluación de la compatibilidad cultural pueden basarse en el contacto directo o indirecto con la empresa que se va a adquirir. Si hay un contacto considerable con la empresa objetivo, es posible utilizar las principales fuentes de información de servicio (de la propia empresa). Si no hay ningún contacto (o muy poco) con la empresa objetivo, se deben utilizar fuentes de información secundarias fuera de la empresa (Bauer, y otros, 2018).

La evaluación de las diferencias culturales se lleva a cabo sobre la base de las dimensiones de la cultura y puede hacerse utilizando dos o tres evaluadores, lo que permite comparar la fiabilidad de las diversas escalas. Los evaluadores pueden ser dos ejecutivos de la misma organización o un ejecutivo y colaborador, cada uno de una unidad diferente, etc. Las negociaciones suelen ser llevadas a cabo por un equipo y los miembros del equipo deben recibir capacitación. Cada miembro del equipo puede recopilar información y clasificar la cultura de la empresa objetivo o las diferencias culturales en las diversas dimensiones y áreas de actividad (Weber y Tarba, 2012). La recopilación de datos sobre la cultura institucional durante el proceso de negociación puede incluir la información propuesta en el cuadro 01.

Cuadro 02 - Lista de verificación del análisis de compatibilidad de la cultura de pre-adquisición

- Preguntas preparadas de antemano, durante los preparativos de las negociaciones, sobre los enfoques de gestión,
- Preguntas directas sobre la cultura de gestión de la empresa,
- Observación de los comportamientos, rituales y lenguaje del otro equipo,
- Observación de la actitud ante diversas cuestiones que surgen en el curso de la negociación que aclaran el modo de funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, la forma en que los miembros del equipo se refieren a la utilización de préstamos y capital externo, la importancia que se da a la inversión en RyD la forma en que se recompensa el rendimiento, la estructura organizacional, la delegación de facultades, el grado de formalidad en el proceso de toma de decisiones, etc,
- Solicitar documentos que puedan servir como indicadores de estilo de gestión, forma de pensar y otras características.
- Preguntas preparadas de antemano, durante los preparativos de las negociaciones, sobre enfoques de gestión,
- Preguntas directas sobre la cultura de gestión de la empresa,

- Observación de los comportamientos, rituales y lenguaje del otro equipo,
- Observación de la actitud ante varios temas que surgen durante la negociación que aclaran el modo de operación de la empresa. Por ejemplo, la forma en que los miembros del equipo se refieren al uso de préstamos y capital externo, la importancia que se otorga a la inversión en RyD, la forma en que se recompensa el desempeño, la estructura organizacional, la delegación de autoridades, el grado de formalidad en el proceso de toma de decisiones, etc.,
- Solicitud de documentos que puedan servir como indicadores de estilo de gestión, forma de pensar y otras características

Nota: Reproducción de The effects of culture clash on international mergers in the high-tech industry.

World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 8(1),2012, p.110.por Y. Weber;
S. Tarba y Z. Rozen Bachar

La información recopilada por los miembros del equipo durante las negociaciones se codifica, clasifica, examina para verificar su confiabilidad y se compara con la información recopilada de otras fuentes. No existe un modelo de gestión específico que dirija a los gerentes a completar este proceso con precisión.

Básicamente el proceso implica la identificación, análisis y medición de la cultura de gestión comparando las brechas entre la empresa a adquirir y la empresa que compra. Mientras tanto, cuestiones como la fuerza de las diferencias culturales, áreas de diferencias culturales (riesgo, procesos de toma de decisiones, recompensas, etc.) y diferencias culturales en funciones departamentales como marketing, RyD. A partir de ahí se define el mejor método de incorporación (conservación, absorción, simbiosis), evaluación del tiempo requerido para la integración y, a su vez, la planificación de los resultados esperados al final del proceso. (Weber y Tarba, 2012).

2.3.3 La fase de incorporación

La adquisición es un proceso que causa estrés no sólo a los nuevos empleados, sino a todo el equipo de la empresa compradora. Dado que el estrés de un evento está determinado por las percepciones subjetivas de las personas, y no por ninguna realidad objetiva, las fuentes de estas percepciones subjetivas deben ser claramente identificadas. La adquisición es un acontecimiento importante sobre el que pueden tener poco o ningún control. Esto lleva a un

segundo nivel de preocupación: hay incertidumbre sobre el futuro. Por lo tanto, pueden enfrentarse a cambios en el trabajo, las relaciones laborales y las relaciones familiares (Schweiger y Weber, 1992). Si bien algunos pueden percibir esta nueva combinación de negocios como una amenaza para la felicidad y el bienestar, otros la verán como una oportunidad para mejorar su carrera (Appelbaum y otros, 2000).

Los recursos humanos deben desempeñar un papel fundamental en la selección de las personas que se incorporarán a los equipos de integración, y no deben dejar esta responsabilidad exclusivamente en manos de los dirigentes funcionales o departamentales, que pueden verse tentados a delegar en las personas menos necesitadas de sus equipos para reducir al mínimo la perturbación de sus actividades cotidianas (Marks y Mirvis, 2001).

La creación del equipo no tiene ninguna posibilidad de éxito a menos que alguien haya definido previamente cómo se producirá la redistribución del equipo cuando se complete el proyecto. Se trata de una tarea compleja, ya que en la mayoría de los casos las funciones que los miembros del equipo podrían asumir después de la integración deben ser cumplidas antes de que estas personas puedan ser liberadas del proyecto, lo que requiere un mecanismo de asignación temporal que debe ser claramente definido y aplicado. Este es un requisito previo para que los mejores candidatos se unan a los equipos de integración, ya que esto aliviará los temores de embarcarse en una carrera sin salida (Galpin, 2014).

Formar parte del equipo de integración es una oportunidad de desarrollo única para la mayoría de las personas: ofrece una comprensión interfuncional de la organización que no podrían adquirir en su trabajo diario. En consecuencia, estas personas se vuelven muy valiosas para la empresa, lo que constituye otra razón para asegurar que puedan ser retenidas y reimplantadas significativamente en la organización cuando la integración se haya completado.

2.3.3.1 Comunicación

La comunicación individual y organizacional puede exacerbar las diferencias culturales en los procesos de integración posteriores a la adquisición, como las barreras lingüísticas y las diversas prácticas de comunicación. Puede socavar el compromiso necesario para la aplicación efectiva de las adquisiciones (Schweiger y DeNisi, 1991)

Un ejemplo es el fracaso de la Corporación Chrysler y el proceso Daimler-Benz. La comunicación y las relaciones públicas crearon expectativas poco realistas que simplemente no se pudieron cumplir (Fitzgibbon y Seeger, 2002).

La comunicación consiste en articular mensajes, vehículos e idiomas que sean pertinentes para los diversos grupos destinatarios de la organización, debatir temas cercanos a sus preocupaciones cotidianas y aportar claridad a su propia situación. Los recursos humanos no sólo tienen un papel clave en la identificación del objetivo de la comunicación mediante la formulación del contenido de esa comunicación y el desarrollo de una comunicación plana, sino que también deben participar en la realización de presentaciones y declaraciones y apoyarlas con información contextual, hojas de papel y un proceso para abordar las consultas relativas a las incertidumbres (Sánchez, 2006).

El intercambio de información y la comunicación con los empleados influye significativamente en el proceso de integración de la nueva cultura y las expectativas de los empleados (Appelbaum y otros, 2000).

2.3.3.2 Autonomía

Una característica fundamental de la gestión es la creencia en el nivel de autonomía y responsabilidad que debe delegarse en las decisiones importantes. En el proceso de adquisición, los nuevos empleados atribuyen valor e importancia al grado de autonomía y responsabilidad que mantienen, aumentan o disminuyen en las decisiones importantes. Estas creencias tienen implicaciones para la estructura de la organización en cuanto a cuán amplios o formales deben ser los procedimientos de trabajo y gestión, especialmente cuando la persona adquirida tiene un perfil de autonomía diferente al del comprador (Weber y Tarba, 2012). La autonomía es retratada por Hofstede como la distancia de la energía, como ya se ha descrito en la sección de Cultura Organizativa de este documento. Para la teoría de la adquisición, más cercana a la estrategia de organización (Zollo y Reuer, 2010; Shaver, 2006) dicho fenómeno es tratado como integración estructural.

La integración estructural es una elección de proyecto de adquisición y precede a las decisiones sobre el uso de mecanismos de vinculación entre las unidades organizacionales (como la alineación y estandarización de procesos y sistemas, el control jerárquico común, los

equipos entre unidades y la integración) (Haspeslagh y Jemison, 1991). Como diseño formal relativo a la agrupación de organizaciones unitarias (Nadler y Tushman, 1997), se trata de la elección entre la absorción y la preservación de la condición de organización autónoma como una importante decisión inicial que da forma a otras acciones de integración más específicas (Zollo y Singh, 2004).

La integración estructural de una empresa adquirida en la organización del adquirente crea condiciones que cambian el *statu quo* de la empresa adquirente. El éxito depende de una amplia coordinación entre las diversas unidades organizacionales, como las de investigación y desarrollo, fabricación y comercialización, que desempeñan un papel en la competitividad de las empresas (Zahra y Nielsen, 2002). La empresa adquirente puede utilizar la autoridad, los incentivos, los sistemas y los procesos comunes para simplificar la coordinación y facilitar la adaptación mutua. Además de repercutir en los sistemas y procedimientos de una organización, la forma estructural también determina el surgimiento de convenciones de grupo, el lenguaje común, los canales de comunicación informal y la identidad de grupo (Kogut y Zander, 1996).

Sin embargo, el cambio puede causar una interrupción (Amburgey, Kelley, y Barnett, 1993). La integración estructural implica cambios en los procesos y procedimientos organizativos de una empresa objetivo que la hacen similar al adquirente en el que se está integrando estructuralmente. Esos cambios pueden alterar las rutinas de organización y socavar su capacidad de innovación (Benner y Tushman, 2003).

La integración estructural también debilita el vínculo entre la recompensa y el esfuerzo. Los empleados de talento con aptitudes y esfuerzos difíciles de medir suelen sentirse atraídos por las pequeñas organizaciones debido a su capacidad de obtener resultados de gran impacto. Es probable que estos empleados se vayan después de que la empresa se haya integrado plenamente con un comprador (Hussinger, 2012). Incluso si estos empleados son contratados a través de sistemas de incentivos, hay menos motivación intrínseca debido a la menor autonomía (Osterloh y Frey, 2000).

La elección de la forma estructural en las adquisiciones de tecnología parece, por lo tanto, restringida a la dificultad de equilibrar la autonomía. Aunque el dilema existe en principio en todas las adquisiciones, las adquisiciones de tecnología son particularmente susceptibles a sus consecuencias adversas. De hecho, si la competencia tecnológica y las condiciones turbulentas de la industria imponen severas limitaciones de tiempo, las fases de exploración y

explotación de los productos sucesivos pueden superponerse de manera significativa (Puranam, Singh y Zollo, 2006).

2.3.3.3 Entrenamiento y desarrollo

Los recursos humanos de la organización adquirente se enfrentan a problemas de diversa índole (Orsi, 2006). Para esto, corresponde a los gerentes y a los líderes de recursos humanos capacitar y desarrollar esta nueva fuerza de trabajo para que se incorpore a la empresa (Moraes, 2008). La capacitación y el desarrollo son tareas clave en este proceso. Deben satisfacer las necesidades de los nuevos puestos que se crean y el reemplazo de los que se van como resultado de la alta rotación que sigue en el período de integración (Weber, 2012).

El desarrollo debe extenderse a las tecnologías empleadas y a los sistemas y procesos de trabajo en el aprendizaje de la otra empresa y sus activos, personas, estructura, cultura, prácticas, sus propias funciones en el proceso de integración. La capacitación procura alinear los conocimientos de los nuevos empleados, facilitando la integración mediante el fomento de una información eficaz que permita gestionar los efectos de las diferencias culturales que se resisten al cambio y hacer frente a los conflictos (Weber, 2012).

El desarrollo y la capacitación ayudan a mejorar la eficacia de la integración de los conocimientos y a absorber o adquirir conocimientos, sobre la base de manuales, bases de datos, procesos y rutinas que fomentan el uso repetido de esos conocimientos (Orsi, 2006, Weber y otros, 2012).

Naturalmente, los programas de desarrollo y capacitación en materia de adquisiciones complementan las necesidades de capacitación habituales de las empresas e implican costos adicionales (viajes, proveedores externos, tiempo, etc.). Birkinshaw, Bresman y Hakanson (2000). Los conocimientos y la experiencia (es decir, el capital humano) de los empleados de cada organización en la fusión es un factor clave para crear nuevas prácticas y mejorar las existentes (Weber y otros, 2012).

Además, el desarrollo y la capacitación impulsan a los directivos y empleados a buscar nuevas formas y prácticas para identificar la existencia, la ubicación y el significado de los nuevos conocimientos. Cada fuente de conocimiento puede necesitar una nueva forma de capacitación para la transferencia de conocimientos. Independientemente del alcance del

proceso de diligencia debida previo a la integración, durante el período de adquisición se requerirá un mayor desarrollo y capacitación para aprender y enseñar acerca de problemas y conflictos imprevistos y cómo hacer frente a nuevos desafíos. Por último, también es necesario el desarrollo y la capacitación para adoptar y controlar las nuevas prácticas y rutinas que diferencian a la empresa incorporada y sostienen sus ventajas competitivas (Weber, 2015).

El entrenamiento y desarrollo se enfrentan a dificultades para hacer frente a la nueva diversidad de recursos humanos post-adquisición. Los estudios han demostrado que la falta de comprensión para adaptar un programa estratégico muestra que las organizaciones adolecen de referencias sobre cómo aprovechar las experiencias de estas personas, es decir, cómo extraer el máximo beneficio de las experiencias de recursos humanos de las empresas adquiridas y adquirentes, convirtiendo así el proceso en repeticiones de errores y ciclos de aprendizaje (Wampler, 2012)

2.3.3.4 Rendimiento y retención de empleados

Es probable que la retención sea de vital importancia durante la implementación de la adquisición en empresas intensivas en conocimiento. El estatus y el compromiso afectan significativamente la retención, pero los incentivos no económicos (Ranft y Lord, 2000). La retención / rotación de empleados se puede comprender mejor si se observan los atributos psicológicos y las percepciones de las fusiones y adquisiciones, lo que atrae una atención significativa a los vacíos del lado psicológico y "humano" para explotar teóricamente y mejorar la comprensión de los problemas relacionados con las personas en los esfuerzos de fusiones y adquisiciones (Degbey y otros, 2020). La retención en el proceso de fusiones y adquisiciones va más allá de las variables de rotación clásicas para indicar que las decisiones de rotación o retención dependen de variables específicas de adquisición altamente críticas, como el comportamiento de liderazgo, el contacto con nuevos colegas o el reconocimiento del adquirente (Goecke, Michaelis y Schweizer, 2018).

Los efectos del CEO y de la compañía explican una parte sustancial de la variación en el comportamiento de las adquisiciones, el efecto del CEO es notablemente mayor. Los factores a nivel de CEO también impulsan una gran parte de la variación en los ingresos de los empleados. (Meyer-Doyle y otros, 2019). Además, la resiliencia de los empleados, un concepto

que aún debe recibir una atención generalizada en la investigación de HRM, es crucial para las organizaciones que desean administrar sus fusiones y adquisiciones con éxito, especialmente en la integración posterior a las fusiones y adquisiciones (Cooke y otros, 2019). Para Hahn y Kim (2015) los ingresos están íntimamente ligados a factores que van mucho más allá de los financieros y el estatus, para ellos se trata de factores mucho más vinculados al bienestar del empleado tras un proceso de adquisición.

El rendimiento de los empleados proviene de la capacidad de producir buenos registros en los procesos, las operaciones, los sistemas, las ventas o de minimizar los errores de diversas maneras en la organización (Latham, 2007). En general, el rendimiento es una herramienta de gestión de personas que tiene como objetivo medir el nivel de productividad de un empleado o de un equipo en relación con la empresa en su conjunto. Se analizan aspectos como la postura profesional, los conocimientos técnicos, la relación con los compañeros de trabajo, el comportamiento, entre otros puntos estratégicos para el puesto y para la empresa en su conjunto. Con los resultados, los directivos y los empleados pueden elaborar, entre otras cosas, planes de desarrollo individual (PDI) e intercambiar opiniones para el desarrollo y la consecución de mejores resultados (Leme, 2006).

Durante la evaluación del rendimiento, el directivo debe valorar diferentes criterios de rendimiento. A partir de ahí, es posible identificar puntos de mejora, necesidades de formación o incluso la reubicación del empleado en otras funciones y áreas donde se puedan potenciar sus características y competencias profesionales (Morrow Jr, 2014).

Para que el rendimiento sea realmente estratégico, es importante tener en cuenta, además de los aspectos conductuales, la consecución de los objetivos organizativos establecidos. De este modo, tendremos un balance y una visión sistémica de cuáles son las características profesionales de los empleados y qué resultado han aportado a la empresa estas características. Es también una forma de alimentar al área de RRHH con información que ayuda a la toma de decisiones sobre prácticas de bonificación, aumentos salariales, necesidades de formación, etc (Lacerda y otros, 2012). Vale la pena recordar que, en este caso, es sumamente importante adoptar un sistema que se ajuste a las necesidades de su empresa y que sea compatible y coherente con la política organizacional interna, como es el caso del plan de cargos y salarios, si la empresa lo tiene.

2.4 Transformación digital

El contexto en el que se producen las adquisiciones es un tema estudiado durante otros 40 años por la academia. Una de las primeras definiciones diferenciaba el contexto en alta y baja complejidad (Hall, 1976). Es decir, los entornos de gran complejidad están demarcados por muchos interesados, los cambios continuos y las inestabilidades de planificación. Mientras que los de baja complejidad están vinculados a sectores menos implicados en la tecnología, a la cadena de suministro ascendente donde el ritmo de la innovación es más lento, como la agricultura y la minería. Por razones obvias, el sector de la tecnología de la información encaja en contextos de alta complejidad.

Para Hall (1976) todavía en contextos complejos las personas están profundamente involucradas entre sí. Como resultado de las relaciones íntimas entre las personas, existe una estructura de jerarquía social; los sentimientos internos individuales se mantienen bajo un fuerte autocontrol; y la información se comparte ampliamente a través de mensajes simples con un profundo significado. Otro punto importante es que esta realidad tiende a ser más compleja en las empresas de tecnología de la información, ya que centran su ventaja competitiva en la función tecnológica que se materializa en los productos y servicios ofrecidos a los clientes (Cheng y Seeger, 2012).

En tiempos de transformación digital el tema se vuelve aún más enfático ya que otras variables pueden estar aún involucradas en la adaptación de las empresas y sus empleados, respectivamente, a las tecnologías utilizadas (Cheng y Seeger, 2012). La transformación digital es una revolución que la Internet de las cosas, la inteligencia artificial y las tecnologías de sistemas ciber físicos promueven en el contexto de la organización, siendo ampliamente adoptada en todos los segmentos (Santos y otros, 2018).

Las empresas necesitan establecer prácticas de gestión para gobernar estas complejas transformaciones (Matt, Hess y Benlian 2015). La capacidad de reimaginar digitalmente los negocios está determinada en gran medida por una clara estrategia digital, apoyada por líderes que fomentan una cultura capaz de cambiar e inventar lo nuevo. Si bien estas ideas son coherentes con los desarrollos tecnológicos anteriores, lo que es único en la transformación digital es que la asunción de riesgos se está convirtiendo en una norma cultural a medida que las empresas más avanzadas digitalmente buscan nuevos niveles de ventaja competitiva. Igualmente, importante es que los empleados de todos los grupos de edad quieren trabajar en

empresas profundamente comprometidas con el progreso digital. Los líderes de las empresas deben tener esto en cuenta para atraer y retener a los mejores talentos (Kane y otros, 2015).

La tecnología de la información es una de las principales líneas de esta transformación digital. Este proceso se hace aún más frecuente en las adquisiciones de grandes empresas que compran empresas de nueva creación para ampliar su capacidad tecnológica. Esta asociación, desde el contexto de la transformación digital hasta la adquisición de empresas de nueva creación por parte de grandes empresas de tecnología de la información, ha mostrado importantes desafíos en el área de los recursos humanos, especialmente en la integración cultural de estas empresas.

La diferencia de tamaño de las empresas de tecnología es un problema que se señala al obstaculizar los procesos de adquisición influyendo directamente en el comportamiento innovador de la integración. Las empresas más grandes tienen más posibilidades de participar más activamente en la innovación después de adquisiciones o fusiones que las pequeñas empresas, cuyos beneficios suelen limitarse a cruzar el umbral de la innovación. Las implicaciones de la diferencia de tamaño afectan desde la intensidad del choque cultural hasta los resultados posteriores a la adquisición, como el rendimiento de los recursos humanos en su conjunto (Cefis y Marsili, 2015).

Para Ulrich (1999) los efectos de la globalización, el impacto de la tecnología en los procesos de recursos humanos ha generado cambios significativos, el rediseño de las organizaciones y el reconocimiento de nuevas fuentes de ventaja competitiva, como el conocimiento transformado en capital intelectual.

La investigación llevada a cabo por Cortese (2013-2018) en el campo de la gestión de personas ha demostrado que el estilo de gestión adopta características específicas de la organización en la que se desarrolla. Los tipos ideales aparecen como un esquema de respuesta a la evolución de estas características que se encuentran entre los llamados fundamentos transaccionales. Esas cuentan con herramientas como evaluación de desempeño y programas de desarrollo profesional, su finalidad es básicamente para cumplir con un requisito formal para los futuros ascensos de los empleados sin poner foco en el desarrollo de las competencias profesionales (Benitez, 2019).

2.5 Síntesis y articulación de los conceptos y teorías centrales presentados

Para concluir este capítulo de la tesis, se presenta un **Resumen integrado** con los conceptos y teorías centrales que la sustentan y se articulan con la investigación empírica propuesta.

Título	Estudio de la gestión de RRHH y la cultura organizacional en un proceso de adquisición de empresas tecnológicas en el contexto de transformación digital. Empresa Linx, Brasil.
Pregunta Problema	¿Qué acciones deben considerarse en la gestión de los RR.HH. de una organización inmersa en la transformación para integrar diferentes culturas organizacionales en los períodos posteriores a la adquisición?
Objetivo General	Caracterizar las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas en la empresa estudiada para integrar distintas culturas organizacionales, en los períodos posteriores a la adquisición en empresas de tecnología en Brasil
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar la historia y trayectoria de una empresa de tecnología durante el período de adquisición de empresas en los aspectos culturales presentes en dicho proceso 2. Definir el papel del área de Recursos Humanos en un contexto de transformación digital posterior a la fusión y adquisición, en su alineación con los objetivos organizacionales y la cultura de la empresa de tecnología 3. Validar el modelo de investigación propuesto relacionando las variables comunicación, autonomía y desarrollo y su influencia en el rendimiento y retención de los empleados.
Marco Conceptual-Teórico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura Organizacional <p>Schein (1996): - La cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender</p>

a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros.

Ulrich (1997): La cultura puede entenderse, entonces, como la resultante de una construcción social que se extrae de aspectos importantes de la experiencia colectiva de los miembros de una sociedad que se configura como modelos visión o arquetipos mentales compartidos; cual una vez incorporados, pasan al nivel del inconsciente colectivo, donde a menudo el motivo de los procedimientos no es explicable. Solo se aceptan como ciertos, sin preguntas. "Son así"

Cortese (2018): "La gestión de Recursos Humanos de una empresa es situacional y funcional al sistema cultural y socio- estructural de la organización";

2. RRHH en las adquisiciones

a. Comunicación (Sanchez, 2006): articular mensajes, vehículos e idiomas que sean pertinentes para los diversos grupos destinatarios de la organización, debatir temas cercanos a sus preocupaciones cotidianas y aportar claridad a su propia situación

b. Autonomía (Weber y Tarba, 2012): el grado de poder que se otorga a los empleados en el proceso de toma de decisiones;

c. Entrenamiento y desarrollo (Weber, 2012 e 2015): son tareas clave en este proceso para mejorar y desarrollar la vida profesional de los empleados (Weber, 2012). La formación y el desarrollo son importantes en el proceso de adquisición porque son herramientas fundamentales para que el empleado aprenda, se motive, se adapte y se comprometa a una nueva cultura y a los nuevos retos organizativos, además de la naturaleza técnica de los conocimientos implicados sigue existiendo la cuestión del comportamiento que se fomenta mucho con la dirección de las políticas de RRHH

	<p>3. Logros</p> <p>a. adaptación al cambio. La adaptación al cambio es la capacidad de identificar cómo se ha modificado el entorno interno y externo para buscar soluciones eficientes con el fin de mantener el mismo desempeño anterior (Åström y Wittenmark, 1995).</p> <p>b. rendimiento de los empleados. El rendimiento de los empleados proviene de la capacidad de producir buenos registros en los procesos, las operaciones, los sistemas, las ventas o de minimizar los errores de diversas maneras en la organización (Latham, 2007).</p> <p>c. retención de los empleados. Es lo status di compromiso de un empleado, (Goecke, Michaelis y Schweizer, 2018). Lo incómodo que se siente y tiene como objetivo principal su salida de la empresa, va más allá de la simple rotación, sino del sentimiento de pertenencia del empleado a la cultura organizacional tras una adquisición.</p>
--	--

3. METODOLOGÍA

Esta tesis comienza con una investigación exploratoria sobre el objeto de estudio definido, para luego describir las variables y relaciones propuestas por el marco teórico.

La investigación exploratoria se lleva a cabo para adaptar el problema a una investigación más precisa. Los estudios exploratorios ayudan a comprender y evaluar las cuestiones críticas de los problemas (Sreejesh, Mohapatra y Anusree, 2014). Por otro lado, los enfoques descriptivos generalmente buscan documentar, formalizar o automatizar los métodos de diseño *ad hoc* existentes, con el objetivo de poner a disposición de todas las mejores prácticas actuales (Blessing, Chakrabarti, Wallace 1998). Así, el estudio explora la literatura de manera crítica en un primer momento para luego buscar información empírica para describir el fenómeno investigado.

Como enfoque metodológico, la tesis hace uso de técnicas cualitativas y cuantitativas combinadas de modo complementario, es decir, un estudio multi-método. La fase cualitativa consistirá en entrevistas y observaciones semiestructuradas y la fase cuantitativa abordará el uso de cuestionarios (encuesta), las tres técnicas se combinan mediante triangulación metodológica.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas surgen como parte del proceso de investigación, es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Hernández-Sampieri y Torres, 2018).

3.1 Diseño de la investigación

La triangulación en la investigación científica se ha utilizado desde la década de 1950 y fue propuesta originalmente por Campbell y Fiske. La técnica consiste tradicionalmente en el uso de, al menos, tres métodos en el estudio de un mismo objeto, bajo tres fuentes de datos

diferentes (Denzin, 1989). Es una simple combinación de múltiples métodos en el mismo estudio, bajo el mismo objetivo de investigación se hace un escrutinio de un fenómeno de una manera más rica y profunda. Con diferentes técnicas es posible mejorar el análisis de un fenómeno porque se minimizan los sesgos de cada método, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación (Sabiote y otros. 2006). La triangulación provee un complejo sistema de interpretación del que no es ajeno el mismo investigador, y muestra la consistencia y lógica que se desprende de cada uno de los pasos, y de cada uno de los sectores de donde provienen los datos, las conjeturas y los resultados (Donolo, 2009).

Dentro del alcance de la triangulación de métodos, están los que están dentro de los métodos (dentro) y los que están entre métodos (entre). Se utiliza más de un método para construir un análisis más preciso de los datos del fenómeno. También se pueden utilizar diferentes enfoques cualitativos como la entrevista y la observación para evaluar el mismo fenómeno. Los datos de las observaciones y los datos de las entrevistas se codifican y analizan por separado y se comparan como una forma de validar los hallazgos. También es posible crear un cuestionario con diferentes escalas de medición para una unidad empírica. Cada clase de datos generados (entrevistas con cuestionarios, observación y evidencia física) está potencialmente sesgada y su especificidad está terminada. Idealmente, debería ser necesario hacer converger datos de diferentes clases, así como también converger con múltiples variaciones de una sola clase. Por tanto, la triangulación entre métodos se considera una forma sofisticada de investigación social. Las debilidades de un método son recompensadas por las fortalezas de otro. Su combinación logra lo mejor de cada uno y supera su debilidad (Arias Valencia, 1999).

Para saber qué se esconde, es decir, para poder revelar los elementos de la zona cambiante de representación, es necesario aplicar métodos de investigación específicos, buscando identificar la existencia o no de la zona cambiada, como es el caso de la técnica. sustitución normativa y descontextualización (Silva y Ferreira, 2012).

Esta investigación utiliza la triangulación de forma cualitativa y cuantitativa con naturaleza exploratoria y descriptiva. La triangulación de los métodos se da mediante el uso de cuestionarios estructurados (encuesta), observación no participante y entrevistas con directores de las empresas adquiridas. Estas empresas se llamaban anteriormente de Neemu, Chaordic, Percycle y ShopBack. Neemu y Chaordic eran genuinamente brasileñas, *startups* que

comenzaron en el entorno universitario y que se volvieron atractivas para Linx por sus soluciones de comercio electrónico para el comercio minorista, el valor de la operación Neemu fue de R\$55 millones o aproximadamente 175 millones de pesos argentinos. Linx desembolsó 39 millones de reales para ShopBack y 17,56 millones adicionales para las metas financieras y operativas entre 2017 y 2019. Fundada en 2015, ShopBack operaba en la retención, reintegración y recuperación de usuarios que abandonan los sitios web sin realizar compras. La empresa tenía 800 clientes y cerca del 85% del tráfico minorista *online* brasileño pasa por las soluciones de la empresa.

Como modelo de investigación teórico, se estructuraron variables y relaciones que demuestran la validez de los supuestos encontrados en la literatura en este proceso de adquisición de empresas tecnológicas.

3.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis son los objetos o eventos a los que se refieren las encuestas sociales, qué o quiénes serán descritos, analizados o comparados (Siglenton, 1988). La delimitación de la unidad-caso consiste en delimitar la unidad de estudio que puede ser un individuo, una empresa o grupo, o un proceso. Este procedimiento no es muy fácil, debido a la dificultad para trazar límites de cualquier objeto social e incluso de una unidad. (Yin, 2005). En otras palabras, la unidad de análisis puede ser el individuo, una práctica cultural, un proceso de trabajo, un grupo de personas o incluso la política y estrategia organizacional. La definición de la unidad de análisis depende del objetivo que el investigador pretenda alcanzar con el caso práctico (Freitas y Jabbour, 2011)

En el caso de esta investigación, la elección de la unidad de análisis se hizo por varios factores. La primera fue la conveniencia del acceso, es decir, Linx consintió la transferencia de información para que se pudiera llevar a cabo el trabajo científico, garantizando la viabilidad de esta tesis. El segundo punto fue que Linx tiene todos los requisitos necesarios para convertirse en una unidad de análisis de este estudio y es una empresa de tecnología y ya ha pasado por varias participaciones de adquisición, como se puede ver en el Anexo B.

3.3. Presentación de la empresa

Linx es una empresa brasileña especializada en tecnología para el comercio minorista. Líder en el mercado de software de gestión, con una cuota de mercado del 45,6% en el mercado minorista (IDC, 2021). Toda la experiencia de Linx en el viaje de compras se centra en lograr el comercio minorista, retener a sus clientes y lograr resultados de ventas. Cotizando en bolsa en B3 desde 2013, Linx también se convirtió en la primera compañía brasileña de software que cotiza en bolsa en la BOLSA de Nueva York en 2019. La compañía cuenta con más de 3.500 empleados distribuidos entre su sede en São Paulo, 16 sucursales en todo Brasil y 5 países de Las Américas. Linx tenía como objetivo ampliar sus mercados para lograr una participación creciente y retener a los clientes minoristas brasileños y latinoamericanos. Está presente en 5 países de América Latina y ha sido responsable de un total de 33 adquisiciones desde 2008.

La historia de Linx comienza en 2004, en la ciudad de São Paulo. Pero los caminos hacia su creación se pisaron mucho antes, en 1985, cuando Nércio Fernandes, actual presidente del Consejo de Administración de la Compañía fundó Microserv Comércio e Consultoria LTDA con otros empresarios.

El primer sistema desarrollado por la empresa, llamado MicroMalhas, fue desarrollado especialmente para servir a las empresas de ropa, que van desde etapas como el diseño y el uso de tela hasta la llegada de productos a las tiendas. Con ella, se diseñó la dirección de la organización, que hoy en día es uno de los mayores especialistas en software de gestión minorista (ERP y POS) y tiene una extensa lista de premios a la excelencia.

Es una de las mayores empresas tecnológicas basadas en la nube en América Latina y líder del mercado en Brasil en términos de ingresos en el segmento de software de gestión. Desarrolla y proporciona soluciones de software asequibles, fáciles de usar, confiables y perfectamente integradas para minoristas en América Latina, a través de un modelo de negocio de software como servicio (SaaS). Durante el ejercicio fiscal terminado en 2019, los ingresos brutos por mantenimiento del uso de software y regalías (en conjunto los "ingresos por suscripción") representaron el 84,3%, o R\$ 762,6 millones, de ingresos brutos de explotación, un aumento del 15,4% en comparación con 2018, en *Reais*. Con una amplia gama de soluciones, existe una plataforma integral que ofrece herramientas para la gestión empresarial, soluciones de pago, comercio electrónico y aplicaciones *omnicanal* a través de una plataforma integrada y en constante evolución para minoristas de todos los tamaños y capacidades.

Desde su creación en 1985, la cultura empresarial centrada en el cliente se ha centrado en la innovación, la agilidad y la construcción de una infraestructura fiable, que ha permitido una adaptación a las necesidades de nuestros clientes, la entrega de soluciones de software y servicios y desarrollo fáciles de usar, una amplia cartera de soluciones integradas. Estas capacidades han contribuido a una operación consistente y predecible, con ingresos por suscripción que representan un 84,3% de ingresos brutos mensuales en 2019 y un índice trimestral de retención de clientes superior al 99% durante el año. Además, el crecimiento se basa en una sólida trayectoria de inclusión de nuevos productos en nuestra cartera, incluida la última solución integrada de procesamiento de pagos, Linx Pay Hub, con el fin de anticipar tendencias y adaptarse a los cambios en nuestro mercado. Estos esfuerzos en curso se ejemplifican con las nuevas ofertas del Linx Pay Hub (Linx Digital Account y TEF QR Code), así como el Linx Omni OMS. Se puede acceder al cronograma de la empresa en el ANEXO A al final de esta obra.

Debido a la capacidad de Linx para mejorar la innovación, la capacidad de adaptarse a las crecientes necesidades de los clientes y los esfuerzos de venta cruzada, el éxito se ha mantenido y aumentado a lo largo de los años por la participación de nuestros servicios en la cartera de nuestros clientes, figura 4.

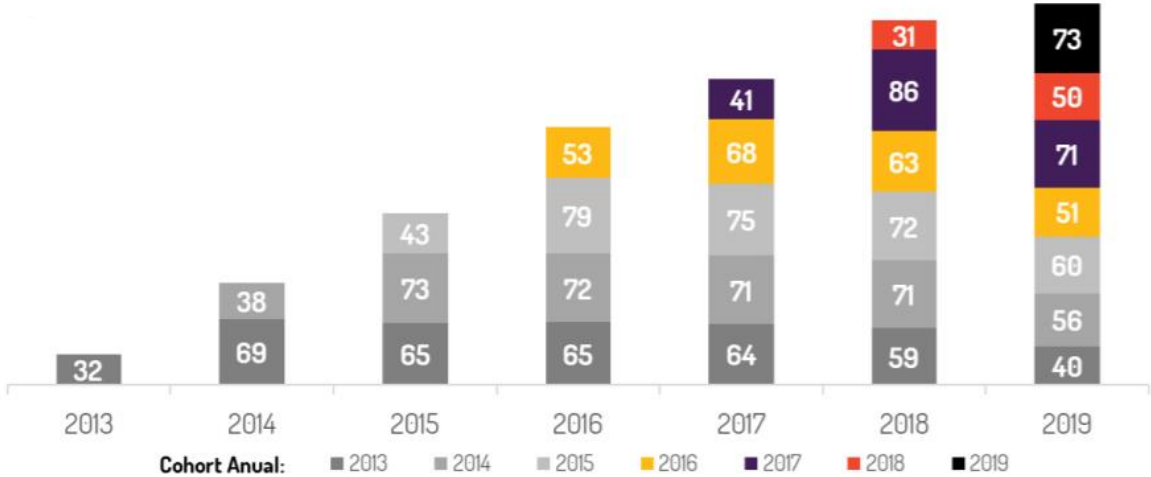


Figura 4 - Facturación anual
Fuente: IDC, 2019

A los efectos de la Figura 4, los ingresos generados a través del número de clientes que se incluyeron en la cartera de clientes en un año determinado y (2) "retención" se definen como (1) "cohorte anual" en 2019 en comparación con los ingresos generados por la misma cohorte anual en el año inmediatamente anterior. Las tasas de retención se calculan utilizando este método con el fin de capturar los ingresos generados por los clientes durante 12 meses (un año fiscal completo), mitigando el hecho de que los clientes se agregan a la cartera en diferentes días del año. Los supuestos ingresos por la revisión anual de cohortes consideran tanto a los nuevos clientes orgánicos como a los clientes de las empresas adquiridas. Como se muestra en la Figura 4, todas nuestras cohortes anuales se han mantenido en más del 100% teniendo en cuenta sus respectivos ingresos anuales iniciales.

En su historia, Linx adapta las operaciones a las necesidades y tendencias del mercado de nuestros clientes mediante la ampliación de nuestra cartera de productos para ofrecer una plataforma integrada única con soluciones integrales y dando lugar a una propuesta de valor atractiva. Por ejemplo, además de Linx Core, la línea de productos líder que ofrece sistemas integrados de gestión empresarial, en 2018 lanzamos Linx Digital, una plataforma y aplicación de comercio electrónico diseñada para mejorar la experiencia de compra omnicanal tanto para los minoristas como para sus clientes. A través de Linx Digital, los minoristas pueden interactuar con sus clientes y proporcionar una experiencia perfectamente integrada a través de múltiples canales, incluyendo tiendas físicas, aplicaciones móviles e Internet. Además, en 2018, continuó adaptándose a las necesidades en constante evolución de los clientes y lanzó Linx Pay Hub, ofreciendo soluciones de procesamiento de pagos integradas con Linx core y Linx digital líneas de productos. Al proporcionar servicios esenciales y soluciones integradas a los clientes, era mejor comprender sus preferencias de rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, mejorar aún más la cartera de productos, con una amplia solución de procesamiento de pagos.

Además de sus propias capacidades de innovación orgánica, las ofertas de productos minoristas también se han expandido a través de adquisiciones estratégicas de negocios en sinergia con sus propias operaciones, lo que permite nuevas capacidades de desarrollo de productos. De 2008 al 31 de marzo de 2020, se han completado 33 adquisiciones (ANEXO B), lo que se cree que demuestra la capacidad de identificar, comerciar e integrar las adquisiciones de manera coherente y disciplinada. La plataforma desarrollada por Linx se diferencia, con conocimiento para capitalizar oportunidades consolidadas en nuestro segmento de mercado y

explorar nuevos verticales a medida que la relación entre los minoristas y sus clientes sigue evolucionando. La Figura 5 muestra el modelo de negocio de Linx y sus principales productos.

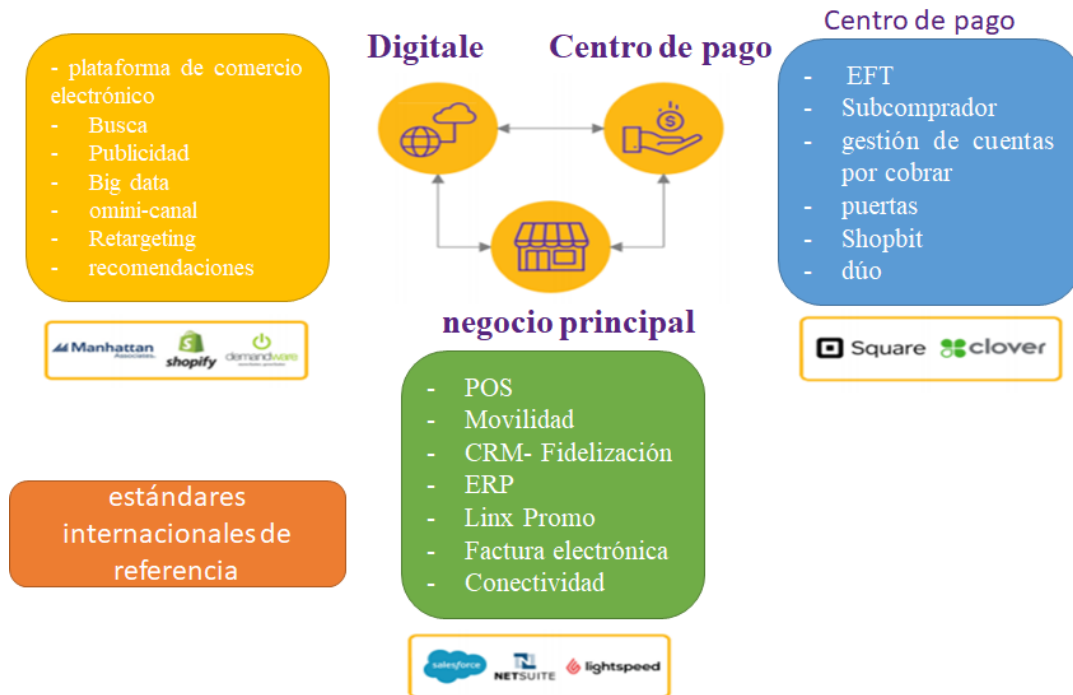


Figura 5 - Las principales materias primas de Linx

Fuente: Linx (2021)

3.4 Variables

Las variables que se seleccionaron de la literatura para componer el diseño de la investigación son las siguientes:

- Variables de entrada:
 - transformación digital (cambios en el entorno competitivo de las empresas)
- Variables moderadoras
 - Prácticas de RRHH (autonomía, comunicación y desarrollo)
- Variables de resultado
 - retención de empleados (minimizar la rotación y mantener el talento)
 - rendimiento de los empleados (productividad y rendimiento individuales)

Como variable independiente, es decir, aquella que se establece y que será la variable influyente de las relaciones, está la compatibilidad de culturas organizacionales y la gestión de RRHH. La cultura organizacional de las empresas compradas y compradores ya existía antes

de la adquisición. Es decir, se consolidaron hábitos, costumbres y valores antes de la compra. No es una variable que se modificará en el modelo, sino una variable que influye en las demás. En este caso, buscamos comprender cuán compatibles son las culturas de ambas organizaciones, cuáles son sus principales similitudes y diferencias, y la gestión de RRHH implementada.

Las prácticas de recursos humanos fueron recogidas por las opciones más citadas en la literatura de recursos humanos, finalizando en tres acciones principales: autonomía que se refiere al nivel de responsabilidad y libertad para trabajar luego de la adquisición de cada empleado, inversiones en capacitación que empleó la empresa compradora en los empleados de las tres empresas adquiridas mencionadas y las políticas de comunicación que el comprador utilizó con los nuevos empleados de su plantilla. La variable moderadora establece ruidos en la influencia directa entre las variables del modelo ante el hecho de que la transformación digital ha ido transformando todo el entorno empresarial tecnológico, especialmente para las empresas de tecnologías de la información

Como variable dependiente consideramos la adaptación al cambio, retención y desempeño de los empleados. Es a través de la capacidad de medir qué tan bien los empleados fueron capaces de realizar sus funciones que es posible saber si hubo éxito en el proceso de incorporación y administración del choque cultural. Sin embargo, es claro que esta variable no agota los resultados de una adquisición, muchas otras podrían considerarse como rentabilidad, incremento de cuota de mercado, cotización de acciones, etc. Lo que justifica el uso de esta variable de manera específica es que trata del impacto en los empleados, su trabajo y los resultados individuales, tema apropiado para el área de investigación social en recursos humanos.

Como variable interviniente se considera el proceso de adquisición de empresas en el contexto de transformación digital. Esto se debe a que la investigación cuestiona si, de hecho, este nuevo entorno empresarial más tecnológico será capaz de transformar las relaciones ya establecidas o si el contexto no cambia la forma en que la variable dependiente sufre influencia de los independientes.

3.5 Tipo de muestra, condiciones de inclusión y exclusión

Esta sección presenta las opciones metodológicas para el diseño de esta investigación.

En estudios cuantitativos, muchos tipos de muestreo se pueden utilizar para mejorar el método al objeto y objetivos de la investigación, son: muestra aleatorio simple, sistemático y estratificado, conglomerados, por conveniencia, por autoselección, intencional y por bola de nieve.

En este estudio cualitativo, la elección del tipo de muestra es menos significativa y no interfiere en la exactitud general de los resultados, teniendo en cuenta que la investigación cualitativa se sumerge en el fenómeno y no busca generalizaciones de asociaciones o relaciones. Por lo tanto, el muestreo elegido era una mezcla de autoselección y conveniencia. Esto se debe a que yo, como investigador, pude observar las características de Linx como una unidad potencial de análisis, así como muestreo de autoselección y; por otro lado, la elección también fue por conveniencia en la medida en que la empresa permitió la recopilación de los datos y que su experiencia en adquisiciones podría utilizarse para el análisis de la cultura organizacional y el papel del área RRHH. Como se trata de información estratégica y normalmente confidencial, la empresa desempeñó un papel muy importante y su generosidad permitió la viabilidad del proyecto. Se espera que el resultado aquí sea beneficioso para la organización y le ayude a mejorar sus procesos y aumentar su rendimiento en el mercado.

En cuanto a las condiciones de inclusión, los criterios adoptados fueron: ser empresa tecnológica, empresa que está desarrollando tecnologías para la transformación digital, contar con más de 100 empleados, haber sufrido más de tres adquisiciones en los últimos 10 años y no estar en riesgo de insolvencia en el mercado. Por otro lado, los criterios de exclusión eran específicos de la industria, porque hay una variedad de ejemplos de este perfil de empresas en otras industrias, como el comercio minorista y el sector bancario. Sin embargo, como se explicó anteriormente, estas empresas no habrían cumplido todos los criterios de inclusión de muestras.

3.6 Técnicas y herramientas

Para la operacionalización del modelo investigativo se utilizan diferentes métodos, como ya se explica en la justificación de la triangulación metodológica.

Para la realización de las entrevistas se elaboró un guion de preguntas semiestructuradas en profundidad, aplicado a los responsables de RRHH y socios de las empresas incorporadas por Linx. El objetivo del método es investigar las percepciones del factor cultural y el papel de los RRHH antes, durante y después de la adquisición.

La fase cuantitativa utiliza cuestionarios estructurados como técnica de recolección de datos. La muestra de empleados se estipula por conveniencia, es decir, para todos los empleados incorporados por Links de las tres empresas adquiridas y la muestra se consideró por el número de respuestas válidas recibidas. Las respuestas válidas se consideran cuestionarios únicos (no duplicados) y perfectamente completados. El objetivo de esta fase es investigar las percepciones que generaron el proceso de incorporación.

La última etapa de la investigación presupone un estudio descriptivo cualitativo en el que el director general de recursos humanos de Links presenta su impresión personal y trayectoria de los hechos, mostrando la perspectiva de la empresa compradora. Esta fase tiene como objetivo aclarar los matices sobre las variables más efectivas y el poder de intervención de las variables moderadoras e intervinientes en el contexto de las adquisiciones de estas empresas de tecnología de la información

3.7 Guión de entrevista

Tomando como principio el corpus de análisis de la investigación, se pretende, desde este momento, destacar las principales características de un guion de entrevista. En esta ocasión, se traen al debate algunos elementos que han sido discutidos por los teóricos de esta área, y que conformaron esta categoría a través del análisis temático de contenidos extraídos de la bibliografía consultada.

Uno de los aspectos de esta discusión está relacionado con el orden y tipo de preguntas a realizar. En esta perspectiva, se hizo evidente que, en general, un instrumento debe partir de preguntas que planteen aspectos del objeto de representación desde niveles más concretos, familiares y definidos hasta los más abstractos, extraños y ambiguos. En cuanto al lenguaje a utilizar en la elaboración de las preguntas, los estudios indican la posibilidad de abordaje por dos corrientes. En el primero, se enfatiza que es fundamental utilizar un lenguaje que se acerque al contexto natural en el que se manifiesta el fenómeno, es decir, el material del que se quiere extraer las representaciones debe ser producido por los sujetos de la forma más espontánea posible. Sin embargo, la reproducción fiel de una realidad no siempre es necesaria para desencadenar el flujo simbólico apuntando a otra corriente en la que se argumenta que la espontaneidad no es garantía de amplia divulgación de representaciones, pudiendo incluso tener, por el contrario, el efecto para cubrirlos (Silva y Ferreira, 2012). Las preguntas de la

entrevista deben formularse para ir más allá de la espontaneidad hacia aspectos que por diferentes motivos no se dicen, ya que lo tácito puede constituir el contenido principal de la representación (Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia, 2017).

El entrevistador debe estar atento a las preguntas previstas en la guía de pautas, pero sin descuidar lo que sucede durante la charla. Las preguntas de la guía de pautas siguen un esquema que va desde las preguntas más abiertas y generales, a la búsqueda de datos más específicos (Taylor y Bogdan, 2008). Lo que se debe buscar en primer término es la respuesta espontánea del entrevistado y, luego, la profundización de la información.

Para esto se utilizó el marco teórico de esta disertación para construir las preguntas que orientan el guion de la entrevista, como se muestra en la *Tabla 03*.

Marco Conceptual	Preguntas de la guía	Representación
La cultura Organizacional	¿Considera que la alineación entre los valores personales y organizacionales es importante para su desempeño profesional? ¿Por qué?	Alineación entre los valores personales y organizacionales
	En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades para adaptarse a la cultura de una nueva empresa?	Dificultades para adaptarse a la cultura
El choque cultural en las adquisiciones	¿Cuál es el papel de la compatibilidad cultural entre la empresa compradora y la empresa comprada?	Papel empresa compradora
	¿Cuáles son las mayores dificultades para integrar estas culturas?	Integración de las culturas organizacionales
La función de los recursos humanos	Dentro del área de recursos humanos, los propios empleados, mandos medios y alta dirección. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno?	Responsabilidades de la función de gestores de los recursos humanos
	Entre los actores mencionados anteriormente, ¿existe una mayor responsabilidad por el	Actores de los recursos humanos

	proceso de integración de diferentes culturas después de las adquisiciones?	
	Haz sugerencias sobre el proceso de adquisición, ¿qué harías diferente?	Comunicación, autonomía, formación y desarrollo
Transformación digital	¿Considera que el sector tecnológico cambia la dinámica de las adquisiciones frente a los sectores tradicionales?	La influencia de la tecnología

Fuente: autoría propia basada en Benitez (2019), Cortese (2013-2018), Lacerda y otros, (2012), Morrow Jr, (2014), Wampler, (2012), Puranam, Singh y Zollo, (2006).

3.8 Escala de compatibilidad de las culturas organizacionales

Esta sección de la tesis está dedicada a explicar los fundamentos metodológicos para el diseño de la escala cuantitativa aplicada en cuestionarios estructurados

La cultura no es una construcción de simple medida porque lleva en su concepto significados simbólicos y subjetivos (Jit Singh Mann y Kohli, 2011; Yeganeh, 2011), aunque existe una creciente literatura que busca operacionalizar este desafío (Cameron y Quinn, 1999; Denison y otros., 2011). Puede analizarse desde una perspectiva todavía sin modelos concluyentes (Scott y otros., 2003; Xenikou y Furnham, 1996) que parte del concepto de Schein (1999) de que la Cultura Organizativa tiene un nivel preconsciente en la cognición de los encuestados y por lo tanto sólo descifrable a través de escalas psicométricas. Mientras tanto, otros trabajos se dedican a comparar empresas y departamentos mediante cuestionarios y escalas que proporcionan un ahorro de costes razonable al investigador (Quinn y Spreitzer, 1991; Siehl y Martin, 1988). Sin embargo, también se revelan como metodologías importantes las investigaciones híbridas que transforman las entrevistas en profundidad y luego convierten los datos cualitativos en escalas estructurales (Hofstede y otros, 1990; Siehl y Martin, 1988).

Analizando el camino epistemológico que toma la métrica de la Cultura Organizativa, es posible ampliar la comprensión de cómo medir el constructo y apoyar la elección

metodológica en trabajos que han ganado mayor aceptación en la comunidad académica. Con este fin, se buscó una historia de estas investigaciones

La propuesta inicial de las escalas de Cultura Organizativa evalúa los valores corporativos midiendo seis elementos, es decir, el trabajo en equipo, el clima, el flujo de información, la participación, la supervisión, las reuniones (Glaser y otros. 1987) combinados con entrevistas cualitativas. La escala de factores de valor propone que la necesidad de seguridad, la centralidad en el trabajo y la necesidad de autoridad se opongan a las seis diferencias prácticas: proceso frente a resultado, empleado frente a empleo, parroquia frente a profesional, sistema abierto frente a sistema cerrado, control suelto frente a control rígido y normativo frente a pragmático (Hofstede y otros., 1990). Esta propuesta se utiliza ampliamente en la literatura sobre el Cultura Organizativa porque sigue el modelo de cinco dimensiones propuesto por Hofstede y otros (1990). El perfil de la cultura organizacional desarrollada divide ocho dimensiones: innovación, atención al detalle, orientación a los resultados, agresividad, apoyo, énfasis en las recompensas, orientación y determinación del equipo; para evaluar la adecuación de los individuos a un determinado tipo de Cultura Organizativa (O'Reilly y otros. 1991). A continuación, está la propuesta del inventario de Cultura Organizativa desarrollado para el esclarecimiento de las reglas de comportamiento (Cooke y Szumal, 1993).

Una propuesta más reciente que ha influido en los estudios de Cultura Organizativa es el Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCQ) (Denison y otros. 2011). El DOCQ define como aspectos principales de la Cultura Organizativa: implicación, adaptabilidad, consistencia y misión. En detalle, cada característica incluye tres subdimensiones, cada subdimensión consiste en cinco artículos (en total 60 artículos).

Para los autores, la implicación tiene que ver con la capacidad de los empleados para actuar de forma autónoma, con un sentido de pertenencia y responsabilidad. Son colaboradores que actúan de forma estructurada con equipos multidisciplinares de posesión y significado (Serra y otros, 2016). La dimensión de la adaptabilidad se refiere a la forma en que las organizaciones cambian rápidamente en relación con su entorno empresarial, asumiendo riesgos, creando estrategias para añadir más valor al cliente y aprendiendo de sus errores a lo largo del tiempo (Lousã y Gomes, 2016). En coherencia, el comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que inducen a los líderes y empleados a sincronizar esfuerzos. Las organizaciones con estas fuertes características culturales infieren firmemente el comportamiento de sus individuos. La coherencia es una fuente de estabilidad e integración

resultante de una visión compartida y un alto grado de cumplimiento (Parco Rivas, 2018). Esos rasgos culturales se adquieren mediante valores básicos bien definidos, acuerdos entre los miembros de la organización y la coordinación e integración de las actividades. Por último, la misión tiene la función de comunicar a sus miembros cuál es la verdadera razón de su trabajo y cómo esta función contribuye diariamente al progreso de la organización (Serra y otros, 2016). Se centra en tres subdivisiones diferentes: orientación e intención estratégicas, metas y objetivos y visión (Denison et.al., 2013).

El DOCQ es aplicable para comprender la relación entre el Cultura Organizativa y la preferencia estratégica de una organización, ya que está alineado con las necesidades del entorno empresarial de las organizaciones (Tabatabaei y Faramarzi, 2015, pág. 57). Es una herramienta que puede facilitar las elecciones en los procesos de adquisición, priorizando los esfuerzos de la empresa compradora (Hag, 2009). Por lo tanto, el DOCQ fue elegido como la escala más apropiada para el tema de esta investigación. La alta correlación entre los 60 ítems requiere discriminar la validez de sus ítems para un mejor análisis de los resultados y la prevención de sesgos (Scott y otros. 2003).



Figura 3 - Medición de Cultura Organizativa

Fuente: *Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions* por Denison, D. R., Adkins, B., y Guidroz, A. M. (2011). Emerald Group Publishing Limited

Uno de los casos más emblemáticos del uso de esta herramienta en empresas tecnológicas fue el caso de Lenovo (cuadro 1)

Cuadro 1 – Caso de aplicación de herramienta

Uno de los casos más emblemáticos del uso de esta herramienta en empresas tecnológicas fue el caso de Lenovo.

Lenovo, líder mundial en tecnología, fabrica y distribuye PC de vanguardia, teléfonos, tabletas y servidores, generando colectivamente unos 39.000 millones de dólares en ingresos anuales. Con casi cuatro dispositivos vendidos cada segundo a clientes en más de 160 países, la compañía está rastreando la demanda rápida, adoptando el cambio y haciéndolo con una actitud optimista.

Dada la creciente industria tecnológica, el equipo de vanguardia de Lenovo quería asegurarse de que la compañía mantuviera una posición estratégica de liderazgo a largo plazo. Con ese fin, Lenovo anunció su intención de comprar el negocio de servidores x86 de IBM por 2.300 millones de dólares y ni siquiera una semana después comprar el negocio de Motorola Mobile por 2.900 millones de dólares. El cierre del negocio catapultó a Lenovo a las posiciones de la #3 en servidores y teléfonos inteligentes. De hecho, durante el mes en que se finalizó el segundo acuerdo, Lenovo fue el #1 jugador en el mercado combinado de PC y tabletas en todo el mundo, superando a Apple por primera vez en la historia de la compañía.

Basándose en su experiencia previa con la integración de la División de PC de IBM, el liderazgo de Lenovo entendió que una integración de tres grandes organizaciones no era un pequeño logro. De esa manera Lenovo, Motorola y x86 "Earn As One", sabían que sería crucial abordar el tema de la cultura temprano, y entender profundamente las similitudes y diferencias entre las organizaciones. Como una cultura altamente orientada a la acción", que valora los datos, la organización pidió a Denison Consulting que ayudara con sus esfuerzos de integración.

Con la ayuda de la herramienta en cuestión, Lenovo adoptó un enfoque de 5 fases de los esfuerzos culturales:

- 1) **Evaluar culturas:** Recopilar datos sobre las culturas individuales de Lenovo, x86, y Motorola a través de encuestas de organización y entrevistas de liderazgo individuales.
- 2) **Analizar y comparar:** Evaluar datos entre organizaciones para comprender fortalezas culturales específicas, oportunidades y posibles confrontaciones.

- 3) Definir el enfoque de la Organización: priorizar las áreas de enfoque, incluidas las fortalezas para la construcción y las capacidades de desarrollo.
- 4) Planificación e Implementación de Acciones: Impulsar acciones en toda la empresa que son importantes tanto para fusiones y adquisiciones como para la transformación global de la cultura de la empresa. Capacite a las unidades de negocio individuales para que lleven a cabo acciones para lograr sus prioridades y objetivos específicos.
- 5) Refuerzo continuo: Identifique palancas importantes para crear cambios, incluyendo: Liderazgo, Comunicación de empleados, Compromiso y Medición y Recompensas.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS

En este apartado se describe la trayectoria desde el punto de vista del Departamento de Recursos Humanos de la empresa compradora con respecto al proceso de adquisición y sus implicaciones para la gestión de las políticas de choque cultural.

4.1 Observación

La principal tarea del puesto más alto de Recursos Humanos fue precisamente comprender y conciliar las culturas organizacionales de las distintas empresas adquiridas por Linx en tan poco tiempo. Las empresas adquiridas eran generalmente antiguos competidores, más pequeños y *startups*.

Un rasgo común en la cultura de estas empresas era el gran nivel de autonomía que tenían los empleados, incluidos algunos de ellos que fueron sus fundadores. Estaban acostumbrados a tomar decisiones inmediatas sin consultar previamente con otros niveles de jerarquía o autoridad.

De las empresas en cuestión, las tres mencionadas por la encuesta, una de ellas ni siquiera contaba con un Departamento de Recursos Humanos, la dimensión del trato informal con políticas dirigidas a los empleados y por ser de origen familiar.

Otro tema contextual es que los tres están separados por grandes distancias geográficas en Brasil, dos en el norte y uno en el sur, todos tenían una oficina en São Paulo, donde se encuentra el comprador, pero eran pequeños solo para atender a los clientes locales.

El mayor desafío inicial fue conocer y comprender las necesidades de la empresa compradora en sus 3 sucursales y también conocer la sede, sus procesos, cultura y forma de trabajar, ya que es una gran empresa, en ese momento con 3 mil empleados. Por ser una gran empresa, con más de 30 años en el mercado, tenía un perfil más burocrático, con procesos rígidos y una mentalidad más controladora.

Linx ya había realizado 19 adquisiciones exitosas antes, pero estas dos fueron las primeras con un perfil digital, más atrevido y sintonizado, con un perfil de profesionales de la generación *millennial*. En ese momento, hubo un gran choque cultural, que permaneció casi

dos años, tratándose como empresas separadas. Se buscó entonces entender lo que era bueno de cada lado, para profundizar mis sentimientos y cambiar procesos.

Ambas partes se mostraron muy resistentes y criticaron la forma de funcionamiento de la otra empresa, solo enfocada en el lado negativo de la operación. Muchos talentos dejaron la empresa porque ya no creían en el propósito que tenían en su antiguo trabajo. Un año después, el estrechamiento de los procesos era más necesario, ya que se estaban adquiriendo dos nuevas empresas y ahora habría cuatro *startups* en mi vicepresidencia.

Con eso, se tomó la decisión de alquilar otro piso, donde estaba la casa matriz, en un intento de fusionar el espacio de trabajo de las empresas. Sin embargo, esta decisión puso en primer plano el choque cultural, ya que en las empresas adquiridas se permitió trabajar de manera muy informal. Había una mesa de billar, los empleados tenían un tiempo para festejar dentro de la empresa, los servicios de entrega de comidas se liberaron sin costo para el empleado. Todo esto era muy diferente a la matriz, donde incluso con una distribución agradable, era un ambiente más formal, de vestimenta social, sin mucha libertad. Las comidas tenían su propio espacio, un horario establecido y debían tomarse fuera del espacio de oficina.

Ese fue uno de los mayores desafíos profesionales que la tesista tuvo que afrontar en su carrera profesional. Presentar argumentaciones a la casa matriz que este estilo y prestaciones no eran diferenciales para el mercado. Que las empresas de alta tecnología ya estaban posicionadas así y eso era solo lo básico. Si la empresa estuviera comprando empresas, tendría que modernizarse, abrir su mente o acabaría con esa célula empresarial, ya que perdería buena parte de su plantilla.

Un *startup* es diferente a una empresa de sistemas de grande porte. Nace de una idea normalmente concebida por jóvenes universitarios, amigos de la universidad. Sin embargo, el conocimiento y la innovación que desarrollan es el resultado de un capital intelectual que puede ser estimulado o restringido según las condiciones laborales. Además, el mercado latino es sumamente escaso de profesionales capacitados para generar este tipo de innovación tecnológica, por lo que mantener el estilo *startup* fue fundamental para el éxito de la operación.

En todas estas adquisiciones se estaba mejorando la atención a las personas, pero aún estaba lejos de ser algo que trae una política estable de recursos humanos que concatene comodidad y seguridad para el trabajo de los nuevos empleados de las empresas adquiridas.

Las mayores dificultades fueron la falta de comunicación sobre la cultura de la empresa a adquirir antes de la compra y la mentalidad de los gerentes de la empresa compradora para cambiar los procesos de gestión tradicionales.

A la hora de decidirse por una adquisición, existía una cierta imposición de la cultura de la gran empresa y una resistencia a corregir los problemas que plantearon los empleados de las empresas adquiridas.

En un caso concreto, se pudo observar la frustración de los nuevos empleados, tanto por el espacio físico como por el nuevo modelo de trabajo. Muchos colaboradores están ahí porque creen en aquellas personas que tuvieron un sueño y construyeron algo desde cero. Mostrar el nuevo propósito, las oportunidades de crecimiento y lo que pueden aportar a sus carreras, es una tarea del Departamento de Recursos Humanos que necesita ser respaldada por los altos directivos y entendida como fundamental para el éxito de la operación.

Los empleados que provienen de empresas más ágiles y libres acaban notando retrabajos y una burocracia excesiva en el funcionamiento de la gran empresa. Por otro lado, estos empleados son vistos como inmaduros por los empleados de la empresa compradora, generando así un choque de ideas y percepciones que dificultan la productividad de la operación en su conjunto.

Las principales observaciones están en consonancia con el modelo de Schein (1996) (figura 1), según el cual los artefactos, por ejemplo, como la ropa, la disposición de las zonas de oficina y cocina, y los horarios de trabajo revelan la impersonalidad de la gestión y el desarrollo de proyectos en las empresas de nueva creación. En este sentido, hay una ruptura muy importante de los artefactos culturales en el momento en que se compran nuevas empresas y estos artefactos simplemente se sustituyen por los de la empresa compradora. Obviamente, los artefactos de la empresa compradora revelan una cultura más de responsabilidad de grupo, la contribución individual de cada empleado a un todo y un sentido de orden y más formalismo en el entorno de trabajo. Sin embargo, cuando se profundiza en el análisis de los valores compartidos (Schein, 1996), se puede comprobar un mayor alineamiento hacia la calidad del servicio a prestar y el compromiso con la realización del trabajo. En este sentido, los *startups* y la empresa compradora se asemejan incluso con artefactos tan divergentes. Para acotar el análisis y la posibilidad de verificar los supuestos básicos, se parte de otros métodos de recogida de datos, como las entrevistas y los cuestionarios. La sola opinión del directivo no es un método

válido para analizar los supuestos culturales de las empresas adquiridas y de la empresa compradora.

4.2 Entrevista

Se utilizó una entrevista con uno de los directores de la empresa adquirida para obtener la información deseada de acuerdo con los lineamientos descritos en el apartado de metodología.

Acerca de la cultura organizacional el director se posiciona favorablemente a la alineación entre los valores personales y organizacionales. “Esta alineación facilita mi compromiso y productividad además de facilitar la comprensión y adaptación a procesos definidos, si entendemos que reflejan valores organizacionales”. Su principal justificación es la comprensión de los procesos organizacionales cuando existe alineación entre los valores. En su opinión refuerza el compromiso personal de los empleados cuando esta alineación existe y es clara para todos.

En cuanto a las principales dificultades, el directivo explica que entender cómo ejecutar los mismos procesos en una nueva empresa es el principal obstáculo para la alineación de valores. “Creo que el impacto principal está en la alineación de los nuevos procesos y la comprensión de la nueva cultura”.

Acerca del choque de culturas organizacionales, la respuesta sigue la misma línea de pensamiento. “Un estudio de compatibilidad cultural, mapeado a través del caso de un colaborador como ejemplo, puede ser de gran ayuda para facilitar el impacto de la adaptación cultural”. Para él, la empresa compradora debe enfocarse en el patrón de dificultades y alternativas que encuentran los empleados de las empresas adquiridas para mapear los puntos más conflictivos y poder, de esta manera, diseñar nuevos procesos de aculturación. La experiencia basada en ejemplos, en su opinión, puede demostrar puntos críticos que la empresa compradora puede empezar a adaptar.

Las mayores dificultades identificadas se centran en cambiar jerarquías, roles, puestos que influyen directamente en cómo se ejecutan los procesos. “Creo que es el cambio en los procesos. Desde procesos simples hasta procesos complejos. Ejemplo: cómo pedir una "tarjeta de café", políticas de *home office* y cómo solicitar transacciones”.

Entre los actores responsables del proceso de integración cultural, el entrevistado aclara su opinión. “Creo que Rh es un proveedor de procesos, un facilitador de demandas, y aún puede jugar un papel activo en el momento de la incorporación como difusor de cultura. Para mí, cualquier gerente tiene un rol constante en el fortalecimiento y difusión de la cultura dentro del equipo directo, fortaleciendo así los procesos establecidos para la empresa”. En su opinión, esto no es una cuestión de jerarquía o poder, ya que percibe como importantes todos los puestos que supervisan cualquier tamaño de equipo. Señala que es la formación sobre cultura y cómo se desarrollan los procesos lo que puede marcar la diferencia, llegando a los empleados operativos a cambiar sus hábitos, ritos y facilitar su incorporación a nuevas prácticas organizacionales.

Sin embargo, entre los actores mencionados en las preguntas, el director señala al gerente como el principal responsable, es decir, el que realizará las funciones organizacionales con el equipo. Cuanto mayor sea la alineación personal del gerente, más fácil será para él difundir las nuevas acciones y métodos a su personal.

En cuanto a la tecnología y la influencia de la transformación digital en los procesos de adquisición, el director es más pasivo. “Creo que todo el proceso de adquisición tiene la dificultad de alineación cultural”. En su opinión, el proceso de integración cultural posterior a la adquisición es un proceso general que no presenta especificidades para cada sector de actividad organizacional. Para él, este es el fenómeno del proceso en sí y no un reflejo de la transformación digital de la industria.

El director tampoco se manifiesta en nuevas acciones que se puedan emprender para facilitar el proceso de integración post-adquisición en base a su experiencia. “Creo que un proceso de gestión del cambio, considerando el recorrido del empleado y un enfoque en la adaptación cultural puede facilitar el proceso de incorporación, con el fin de acoger e involucrar mejor a los empleados incorporados”. Está claro que el director señala que la discusión de impactos individuales puede ser una forma de mapear las dificultades específicas de la empresa y la implementación de nuevas políticas.

Uno de los actores antes mencionados informa que la fusión de dos organizaciones puede provocar la disolución del negocio si existen diferencias en las culturas organizacionales. "El choque entre dos culturas distintas en su totalidad puede acabar con el negocio, porque en este proceso de compra, el capital intelectual suele ser el factor principal para el éxito de este proceso". También destaca que los valores personales, cuando están directamente vinculados a los valores organizacionales, contribuyen a la amplitud de los objetivos de la empresa y, en

consecuencia, a la motivación de los empleados. "Considero fundamental esta alineación (al menos parte de ellos), porque cuando se comparte, colaborador y empresa podrán generar un propósito común y ambos tendrán sinergia para el éxito empresarial y el éxito / desarrollo personal".

Adaptarse a la cultura de una nueva empresa puede causar dificultades, según informó uno de los gerentes". Creo que los primeros seis meses es el momento en que "probamos" la forma en que funciona la organización. Con eso, me doy cuenta de que una de las dificultades está relacionada con el formato de toma de decisiones de la empresa (más burocrático o menos burocrático en el flujo de los principales procesos). Esto es de gran valor para mí en este período ". Las divergencias institucionales en materia de burocracia, como se mencionó, pueden generar conflictos en los objetivos finales de la organización, y la adaptación humana está directamente ligada a la cultura, tanto del factor humano como del factor organizacional, según la respuesta. "Otro punto que considero importante es el factor humano dentro de la organización. Este punto se convierte en un obstáculo para la adaptación a la cultura cuando está en una situación extrema (extremadamente humana o simplemente enfocada en procesos y resultados). Lo mejor de ambos mundos sería un poco de cada uno, en la medida correcta ". Otra dificultad citada también se refiere a la integración de culturas organizacionales, cuando ambas empresas no están dispuestas a darse por vencidas. "Creo que la mayor dificultad se da cuando la empresa compradora y la empresa comprada no están abiertas a "renunciar" a factores contradictorios de los puntos dentro de cada cultura".

La evaluación del entorno interno y externo es una competencia en el área de recursos humanos, como informa uno de los actores. "Es muy importante que el área de RRHH (punto focal de incorporación) tenga un contacto previo sobre las características de la empresa que se está considerando comprar, ya que podrá evaluar y brindar información sobre los pros y contras relacionados con la cultura y los procesos existentes. Además, todos son responsables de "sumergirse" en todas las características de la empresa adquirida y crear sinergia entre personas de diferentes sectores". Sin embargo, no hay mayor responsabilidad en el proceso de integración de diferentes culturas, y facilitar todo el proceso es tarea de todos los departamentos, como se mencionó. "Me doy cuenta de que, en la dinámica de incorporación, la principal preocupación es mejorar el flujo de las etapas de este proceso y sus interfaces con las áreas de negocio especializadas (proceso de cobranza, ventas, nómina ...) -cosas tangibles. Sin embargo, "integrar nuevas culturas" no es una prioridad dentro de este flujo ".

En cuanto a las adquisiciones de organizaciones del sector tecnológico, uno de los actores cree que las dinámicas son diferentes a las de los sectores tradicionales. “Habiendo experimentado adquisiciones en otros sectores, nuestro sector tiene una dinámica más ágil para incorporar nuevas empresas luego de la adquisición. Sin embargo, esta dinámica más ágil siempre es saludable”. Sugiere que se realice un proceso de emparejamiento de las empresas compradas y compradoras, diagnosticando la viabilidad o no de la transacción. “Priorizar y confrontar la cultura de las dos empresas (compradora y comprada) y establecer un diagnóstico con lo que da y lo que no coincide y crear un plan de acción para insertarse en el flujo de incorporación, con el mismo nivel de prioridad que los demás pasos en este proceso”.

En cuanto a los valores personales y organizacionales, uno de los actores mencionados considera que la alineación entre ellos hace más placentera la vida cotidiana en la empresa”. Se vuelve más fácil, más agradable y más satisfactorio a diario, ya que cumple con lo que piensas. Facilita la venta de la idea”. También considera que la no aceptación de las culturas existentes aumenta el grado de dificultad para adoptar empleados. “Toda adaptación es complicada, pero la mayor dificultad es cuando no aceptas la cultura impuesta, no forma parte de tus creencias y valores. “Informa que la empresa compradora generalmente tiene una cultura más tradicional, lo que implica mayor dificultad de compatibilidad. “Muy importante, pero en general la empresa compradora es mucho más grande que la empresa adquirida, que tiene una cultura casi familiar. Es sumamente importante para el Comprador respetar y tratar de adaptarse al máximo, no es fácil, pero tener empatía y flexibilidad en este proceso de transición es fundamental”. También destaca que el nivel de extensión de la organización está directamente relacionado con el grado de dificultad para integrar culturas. “La complejidad de una empresa desde un ámbito nacional a uno de ámbito regional”.

En el nivel de transición de la empresa compradora y comprada, las responsabilidades deben compartirse de manera armoniosa, en todos los niveles del organigrama, con un actor informando que el nivel de transparencia de la información debe ser lo más alto posible. “Se trata de responsabilidades estratégicas, tácticas y operativas que deben afinarse. Creo que en su conjunto el área debería ser lo más transparente posible en la transición, mostrando las razones de algunos cambios y lo que no es posible. Acoger y dar tranquilidad a los nuevos empleados para que sigan desempeñando sus funciones, para que sea lo más traumático posible”.

El sector tecnológico se considera más atractivo según uno de los actores, ya que cuentan con productos ya conocidos en el mercado. "Las startups tecnológicos son más

atractivas y agregan valor a los productos que ya están consolidados". Sin embargo, sugiere valores morales para la adquisición de nuevas empresas. "Creo que tener respeto, brindar seguridad, agregaré fuerza y brindará perspectivas de crecimiento es lo más importante".

Respecto al alineamiento entre valores personales y organizacionales, uno de los actores mencionados considera de suma importancia esta similitud, considerando que el relanzamiento no es factible cuando existe una divergencia entre ellos. "No hay forma de trabajar en un lugar que va en contra de nuestros valores, ya que no son negociables". Aclarar que la falta de transparencia organizacional en el proceso de toma de decisiones puede convertirse en un gran obstáculo para adaptar las culturas personales y empresariales. "Claridad de decisiones y procesos internos. Alineación de expectativas ". En cuanto a la adaptación, la adaptación de las culturas de las empresas compradoras y comprada considera que la compatibilidad es la más cercana posible, y este análisis debe realizarse antes del proceso de compra, como se indica. "Decisivo. MyA necesita estar pensando, incluso en ese momento, para que se compren empresas de culturas y objetivos cercanos, o se estará comprando solo la "rama / producto" y seguro que se perderá gente después de la incorporación". El mismo actor considera que la mayor complejidad de la integración cultural está en el alineamiento de culturas e incorporaciones. "Alineación de expectativas e incorporar sin hacer de arriba abajo los ideales".

La alta dirección es la encargada de medir la viabilidad del proceso decisivo de compra e incorporación de empresas, pero a nivel del organigrama esta responsabilidad desciende a los demás niveles mediante la descentralización de todo el proceso, según la opinión de un actor. "Los directivos necesitan difundir y alinear la nueva realidad con los equipos, introduciendo nuevos procesos y queriendo ser parte de la nueva cultura. La alta dirección debe ser coherente y hacer que la decisión de compra sea compatible y adherente a la nueva cultura (sin apego al pasado, sin eludir procesos basados en viejas realidades, sin escalada / cartera). Los recursos humanos, siendo el actor, tienen la responsabilidad de producir discusiones constructivas. "Rh necesita acoger, comprender y gestionar las nuevas realidades de las personas para no generar conflictos, sino reflexiones y adaptación". Pero el principal responsable de la fusión de la incorporación de la empresa comprada como comprador en una sola organización es tarea de la alta dirección, como menciona el actor. "La alta dirección es la principal responsable de firmar este ticket de adquisición para formar parte de la nueva empresa. Y no seguir actuando como una empresa dentro de otra".

Comparando los distintos sectores que existen en el *retail*, el sector tecnológico enfocado al *retail* atrae mayores adquisiciones, según uno de los actores, pero sugiere que se tracen nuevos caminos en la adquisición de nuevas empresas y las incorporaciones traigan libre albedrío para todos los recursos humanos. "No viviría de las viejas promesas y mantendría las expectativas alineadas desde el anuncio de la fusión. Esto también dejaría a la gente libre de elegir o no, en el proceso, elegir la nueva realidad "

Como conclusión del proceso de entrevistas es posible afirmar que diversos usos y costumbres (Ulrich, 2013) de la cultura organizacional se perfilan por la forma en que las personas, especialmente en la relación de líder y liderados, reaccionan ante los mismos estímulos. La entrevista revela el punto de vista de la empresa adquirida, basado en la información recogida por sus antiguos directivos. Las cuestiones relativas a la gestión de los equipos, a los cambios de funciones y a las relaciones entre las personas dicen mucho sobre los supuestos de autonomía en las culturas de las empresas adquirentes y adquiridas. La comunicación se revela como un instrumento para facilitar la adaptación al cambio y éste se centra en la diferencia de autonomía para la toma de decisiones en un proceso, la jerarquía más formal y los roles bien establecidos para los cargos y funciones en la empresa compradora. En este sentido se alcanza un nivel de análisis más profundo porque con los datos cualitativos es posible examinar los supuestos de la cultura organizacional (Schein, 1996) y obtener información importante para las respuestas a la pregunta de investigación de este trabajo.

Otra cuestión importante que hay que analizar es el trabajo en colaboración y el papel del líder (Cortese). Se ve claramente que los antiguos empleados, a pesar de estar en condiciones adversas, tienen al líder como principal elemento orientador de su trabajo. Y no es el CEO y sí el líder local, con él delega, da *feedback* y guía a los nuevos empleados dentro de la estructura de la gran empresa. En este sentido, la dimensión de formación y desarrollo que propone este trabajo encuentra un apoyo en el cuidado de la formación y capacitación de los líderes, ya sea de departamentos o de proyectos. La exigencia de cualificación de líderes que sepan operar en un entorno mucho más complejo que el tradicional es mucho mayor y la empresa compradora debe ser consciente de las inversiones necesarias. Por último, en las entrevistas se destaca el papel de los RRHH. El HRR va más allá de la función de apoyo y asume el papel principal de facilitador de la adaptación al cambio. En un proceso transversal, el RRHH apoya a los líderes de área (departamentos y/o proyectos), que a su vez organizan cómo deben ocurrir los procesos. Así, se nota una presión mucho mayor sobre el RRHH para contener las crisis y definir

soluciones en los momentos posteriores a la adquisición, así como un papel de planificación en el que algunos problemas pueden considerarse estandarizados, dada la experiencia de los procesos de adquisición de las *startups* anteriores, a través del mapeo de los artefactos organizativos entre los nuevos empleados.

A pesar de la suposición esperada por esta investigación, el entorno tecnológico no se siente con extrañeza ni con ninguna dificultad. Esto se debe a que las empresas adquiridas están compuestas por jóvenes profesionales, la gran mayoría menores de 30 años. En este perfil generacional de los *millennials*, el contexto tecnológico no destaca como una nueva norma o cambios inesperados. El ritmo del cambio sólo cambia en la opinión de los directivos de las grandes empresas que necesitan actualizarse y buscar soluciones que requieren flexibilidad en la estructura organizativa. Sin duda, el asunto acaba por enredar las conclusiones de Cortese sobre las competencias individuales. La transformación digital afecta más directamente al individuo y sus competencias que a la organización en su conjunto.

4.3 Cuestionario

Tal como se propuso en el presente trabajo, para que fuera posible obtener la triangulación metodológica, se aplicaron cuestionarios para evaluar las percepciones de los empleados de las empresas adquiridas por Linx. La conducta de la investigación por encuesta se justifica porque permite generar descripciones cuantitativas de la población que constituye el objeto de estudio (Freitas y otros., 2000).

El cuestionario, compuesto por 18 preguntas, se distribuyó en tres partes, la primera dirigida a la recogida de información que permitiera entender cómo se produjo el proceso de adquisición de las empresas. Estas preguntas eran abiertas para que los participantes pudieran describir los procesos a partir de las preguntas: "¿Cómo conoció el proceso de adquisición de su antigua empresa? En caso afirmativo, describa este proceso".

La segunda parte, por su parte, permitió analizar la percepción de los empleados en relación con el impacto del proceso de adquisición de las empresas, a partir de la atribución de puntuaciones que permitieron evaluar la relación entre la cultura de la organización adquirida y la de la organización adquirente. La escala utilizada en este paso variaba entre 1 y 5, siendo 1 para malo y 5 para estupendo. El Cuadro 3 presenta las preguntas que permitieron dicha investigación.

Cuadro 3 - Preguntas del Cuestionario

Pregunta	Descripción (puntos extremos da escala)
1	¿Cómo evalúa la actual cultura organizacional de su empresa? (Muy diferente de mi antigua empresa, muy similar a mi antigua empresa)
2	¿Cómo clasificaría la cultura organizacional de su empresa actual? (Mucho más alineado con mis valores personales - Mucho menos alineado con mis valores personales)
3	¿Cómo valora la adaptación que ha tenido que hacer para trabajar en la nueva empresa? (Muy negativo-Muy positivo)
4	¿Cómo evaluarías tu autonomía laboral en esta nueva empresa? (Muy negativa-Muy positiva)
5	¿Cómo evaluarías el ritmo de trabajo en esta nueva empresa? (Mucho más lento que mi antigua empresa - Mucho más rápido que mi antigua empresa)
6	Indique los sentimientos que experimentó durante el período posterior a la adquisición (Frustración, Ansiedad, Temor, Motivación, Optimismo, Esperanza, Seguridad, Demasiado estrés).

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

La pregunta 6 de la primera parte del cuestionario contenía las opciones para marcar por parte de los encuestados, es decir, los ítems "Frustración", "Ansiedad", "Motivación", "Optimismo", "Esperanza" y otros con la descripción por parte del encuestado, si la hubiera.

Para la tercera parte del cuestionario, se estructuraron preguntas dirigidas a la evaluación de la percepción de los encuestados respecto al proceso de adquisición, según sus motivaciones personales y su relación con el nuevo entorno organizativo. Para ello, se utilizó la escala tipo Likert con distribución en 5 categorías, siendo 1 para totalmente en desacuerdo y 5 para totalmente de acuerdo. El uso de la escala es justificable, ya que esta distribución ayuda a los encuestados de forma más fácil y rápida en su cumplimentación (Dalmoro y Vieira, 2013). La escala también ayuda a los participantes a indicar su grado de acuerdo y desacuerdo con un elemento concreto (Backer, 2005). El gráfico 4 presenta las preguntas que figuran en esta parte del cuestionario.

Cuadro 4 - Asertivas del cuestionario

Pregunta	Asertivas
7	Creo que he recibido la formación necesaria para desempeñar mis funciones en la nueva empresa
8	Evalúo que el equipo de integración de mi empresa hizo un buen trabajo en el proceso de adquisición
9	Sentí el apoyo de la alta dirección en cuanto a la integración de los nuevos empleados
10	Sentí el apoyo de mi superior inmediato en cuanto a la integración de los nuevos empleados
11	Sentí el apoyo de mis compañeros en cuanto a la integración de los nuevos empleados
12	Considero que la cultura de mi empresa actual está alineada con mis valores personales
13	Me siento más motivado para seguir trabajando en esta nueva empresa
14	Creo que mi rendimiento ha mejorado tras el proceso de adquisición
15	Mi remuneración es más justa en la nueva empresa
16	Tengo mayores posibilidades de crecimiento profesional en esta nueva empresa

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

A partir de la aplicación del Cuestionario, se pudo analizar cómo los procesos de adquisición pueden impactar en la cultura organizacional de las empresas adquiridas, así como en el proceso de asimilación de la cultura de la organización adquirente.

Se obtuvieron 17 respuestas de empleados de las empresas adquiridas por Linx. Para preservar el anonimato de los participantes, se les identificará únicamente como R1, R2, R3, así que posteriormente.

A partir de las respuestas a la primera parte del cuestionario, en relación con la forma en que se había comunicado el proceso de adquisición (pregunta 1), se observa que algunos de estos empleados se enteraron del proceso cuando ya estaba prácticamente consolidado. Así lo demuestran respuestas como:

R1: "Mediante rueda de prensa con el presidente de la empresa compradora".

R2: "A través de la comunicación general".

R3: "De la noche a la mañana. Hasta el momento de la noticia, los socios mayoritarios buscaban inversiones y no una adquisición".

R5: "Por representantes de la nueva empresa, que fueron a anunciar la adquisición y ya se han presentado. Unas semanas antes de la compra".

R6: "El día del anuncio a toda la prensa".

R10:" En el momento del anuncio al mercado".

R14: "Por los representantes de la nueva empresa, que fueron a anunciar la adquisición y ya se presentaron".

R16: "A través del Anuncio Oficial, realizado por los antiguos socios, unos minutos antes del anuncio al Mercado".

R17:'enlaces ejecutivos".

R3 "Reunión general con propietarios de empresas".

Para otros empleados, el proceso puede ser entendido como más claro y objetivo por el equipo de RRHH de la empresa adquirida. Esto se debe a que, antes de la consolidación del proceso de adquisición, fue comunicado por algunos miembros de la empresa a los demás empleados a partir de una reunión con los directores y el sector de Recursos Humanos.

R8: "Comunicado por el consejo de administración y posteriormente con el equipo de RRHH".

R11: "Como empresario, dirigí todo el proceso con los demás socios".

R9: "Reunión general con los propietarios de la empresa".

A partir de las respuestas, se puede ver que la adquisición se realiza sin que los empleados de la empresa adquirida hayan tenido conocimiento del proceso. Este hecho es corroborado por los estudios de Haspeslagh y Jemison (1991), Weber y Menipaz (2003), Weber y Tarba (2012) a partir de los cuales se ha demostrado empíricamente que las empresas adquirentes se han centrado mayoritariamente en los estudios de viabilidad técnica del proyecto, a partir del análisis financiero y operativo a nivel estratégico, obviando las cuestiones relacionadas con el estudio y el ajuste cultural que tendrá lugar a lo largo del proceso de adquisición.

Se subraya aquí la necesidad de realizar estos estudios antes del cambio operado para que se minimicen los choques culturales. En relación con este factor, los encuestados - respuestas a la pregunta 2- demuestran en su mayoría el desconocimiento de cualquier diagnóstico en relación con las costumbres, hábitos o creencias, y de los 17 encuestados, sólo 5 informaron haber informado o participado en algún proceso de diagnóstico cultural de la empresa adquirida.

Para permitir un mejor análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario con uso de la escala tipo Likert para la satisfacción, se utilizó la fórmula para el cálculo del Ranking Promedio (MR) (Oliveira, 2005), en la cual:

$$\text{Media ponderada (MP)} = \sum(fi \cdot Vi)$$

$$\text{Clasificación media (RM)} = \text{MP/NS}$$

f_i = frecuencia observada de cada respuesta para cada ítem

V_i = valor de cada respuesta

NS = número de individuos

Así, el Cuadro 5 presenta los valores de la clasificación media encontrados para cada una de las preguntas.

Cuadro 5 - Cálculo de la clasificación media

Cuestión	1	2	3	4	5	RM
¿Cómo calificaría la actual cultura organizacional de su empresa?	5	6	2	4	0	2,29
¿Cómo clasificaría la cultura organizacional de su empresa actual?	1	2	7	5	2	3,29
¿Cómo valora la adaptación que ha tenido que hacer para trabajar en la nueva empresa?	1	3	4	8	1	3,29
¿Cómo evaluarías tu autonomía laboral en esta nueva empresa?	2	4	7	1	3	2,94
¿Cómo evaluarías el ritmo de trabajo en esta nueva empresa?	1	4	8	1	3	3,05
Creo que he recibido la formación necesaria para desempeñar mis funciones en la nueva empresa	1	2	6	5	3	3,41
Evalúo que el equipo de integración de mi empresa hizo un buen trabajo en el proceso de adquisición	2	3	5	5	2	3,11

Sentí el apoyo de la alta dirección en relación con la integración de los nuevos empleados	0	4	8	4	1	3,11
Sentí el apoyo de mi superior inmediato en cuanto a la integración de los nuevos empleados	3	2	3	4	5	3,35
Sentí el apoyo de mis compañeros en cuanto a la integración de los nuevos empleados	0	1	3	8	5	4
Considero que la cultura de mi empresa actual está alineada con mis valores personales	0	3	3	7	4	3,7
Me siento más motivado para seguir trabajando en esta nueva empresa	0	1	9	3	4	3,58
Creo que mi rendimiento ha mejorado tras el proceso de adquisición	1	1	5	5	5	3,7
Mi remuneración es más justa en la nueva empresa	0	4	5	2	6	3,58
Tengo mayores posibilidades de crecimiento profesional en esta nueva empresa	0	0	3	5	9	4,35

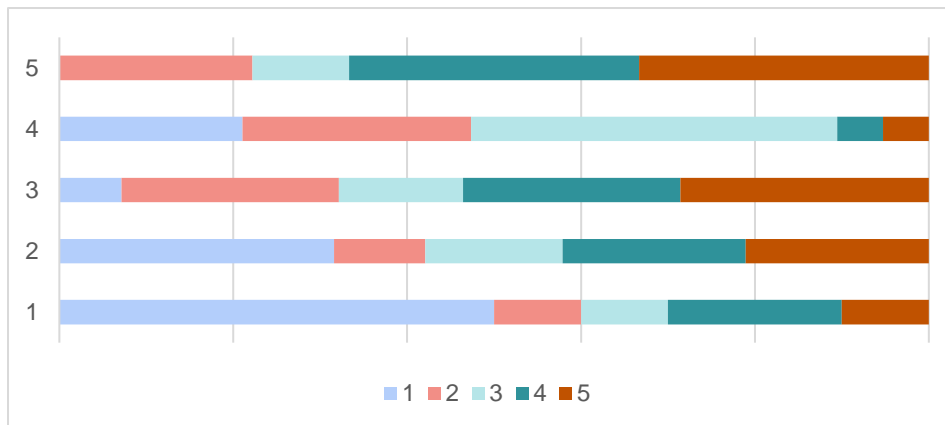
Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

La primera parte de las preguntas es muy reveladora. Los gerentes presentan respuestas bastante homogéneas, lo que permite obtener un patrón de análisis de datos.

La primera pregunta revela la media de 2,29. Esto indica que la mayoría piensa que la cultura de la empresa actual es muy diferente de la cultura de sus anteriores empresas. En la base de datos estudiada se ha detectado un choque de culturas entre las empresas adquiridas y la empresa compradora.

La segunda parte del Cuestionario pretendía analizar las percepciones de los empleados en relación con la Cultura Organizativa de la empresa en la que trabajaban y de la empresa de la que pasaban a formar parte. Por lo tanto, las preguntas buscadas se caracterizan por la asignación de puntuaciones que van de 1 a 5 para las preguntas que se presentaron anteriormente. La figura 6 presenta un resumen de la distribución de las notas asignadas por los encuestados para cada uno de los puntos del Cuestionario.

Figura 6 - Resumen de las respuestas Segunda parte del Cuestionario



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

En relación con la primera pregunta "¿Cómo evalúa la actual cultura organizacional de su empresa?", la clasificación media fue de 2,29, lo que demuestra una cierta insatisfacción con la cultura organizacional. Este factor puede estar relacionado con la forma en que se estructuró el proceso de adquisición.

En la segunda pregunta, "¿Cómo calificaría la cultura organizacional de su empresa actual?", en opinión de los encuestados, la clasificación media se situó en 3,29, lo que demuestra cierta satisfacción con la cultura de la organización de la que forman parte actualmente. Es decir, los empleados de las empresas compradas tienen una adhesión de media a alta en cuanto a la compatibilidad de sus valores personales con la cultura de la empresa actual, lo que revela que las personas no tienen una alineación intensa con la cultura actual de la gran empresa, pero esta desalineación tampoco es intensa

Para analizar la percepción sobre la adaptación de los empleados a la nueva cultura organizacional se realizó la siguiente pregunta "¿Cómo evalúa la adaptación que tuvo que pasar para trabajar en la nueva empresa?" Para este ítem, la clasificación media encontrada fue de 3,29, lo que demuestra un buen nivel de satisfacción con la adaptación derivada del proceso de adquisición de la empresa en la que trabajaban por parte de Linx.

Los procesos de adquisición deben garantizar la autonomía de los nuevos empleados que pasan a formar parte de la plantilla de la empresa adquirente. Esta necesidad es más notoria en las empresas del sector tecnológico en modelos de startups, ya que estos entornos buscan estimular la autonomía y la creatividad de sus empleados. Así, la pregunta "¿Cómo evalúa su autonomía laboral en esta nueva empresa?", buscaba conocer la percepción de estos empleados en relación a su satisfacción con la autonomía que se les da en la nueva empresa. De las respuestas se desprende una clasificación media de 2,94, lo que demuestra que el factor de la

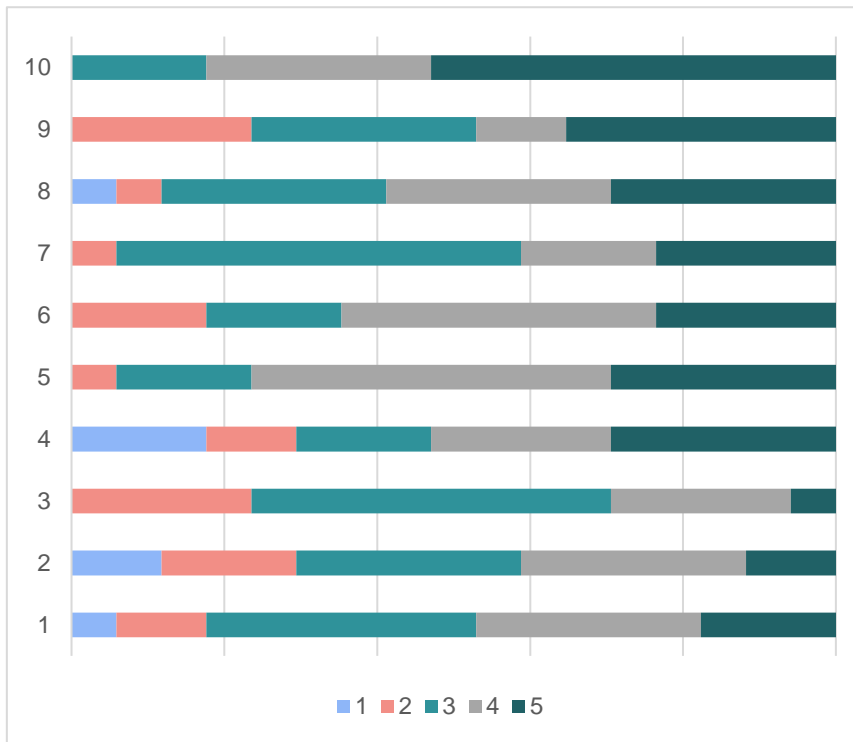
autonomía todavía necesita ser repensado, atribuyendo a los gestores de recursos humanos la búsqueda de formas de garantizar una mayor autonomía a las estructuras organizacionales.

En cuanto al ritmo de trabajo en la empresa, se formuló la siguiente pregunta: "¿Cómo evalúa el ritmo de trabajo en esta nueva empresa?", y las puntuaciones oscilaron entre 1 y 5, siendo 1 para insatisfactorio y 5 para satisfactorio. A partir de la clasificación media de 3,05, se percibe que, en la percepción de los empleados, la rutina organizacional y la forma en que se desarrolla el ritmo de trabajo en la organización todavía necesita algunas mejoras y ajustes, para contribuir a una mayor satisfacción de los empleados en relación con las rutinas de trabajo en la organización.

La pregunta 6 del segundo bloque que componía el Cuestionario pretendía conocer los sentimientos que las personas observaban tras el proceso de adquisición de la empresa en la que trabajaban. Los encuestados manifestaron sentimientos como optimismo (7), motivación (6), esperanza (5) y seguridad (1). En cuanto a los sentimientos negativos, los clientes declararon frustración (8), ansiedad (9), miedo (5) y estrés (1). A partir de estos resultados, se entiende que los procesos de adquisición de empresas contribuyen al aumento de la inseguridad de los empleados de la empresa adquirida, lo que hace necesario el seguimiento directo de estas personas para reducir el impacto en el rendimiento laboral. Por otro lado, se supone que, los procesos de adquisición también pueden contribuir a la obtención de nuevas perspectivas y retos por parte de los empleados.

La tercera parte del Cuestionario aplicado para este estudio tiene como soporte teórico las prácticas de Gestión de Personas para los procesos de compras, siendo ellas la autonomía, la comunicación y la formación (Moraes, 2008, Orsi, 2006, Weber y otros., 2012, Weber, 2012), así como la escala de cultura organizacional propuesta por Glaser y otros. (1987). Así, la figura 7 presenta la visión general de las respuestas obtenidas en relación con estas 10 preguntas.

Figura 7 - Resumen de las respuestas obtenidas



Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

En relación con el ítem formación, se observa que la mayoría de los encuestados están indecisos sobre su nivel de acuerdo, ya que la clasificación media obtenida fue de 3,41, en base al tipo de escala Likert (Dalmoro y Vieira, 2013).

Al considerar el ítem integración en la nueva cultura organizacional, se observa que los encuestados, en promedio, tienden a estar de acuerdo con las afirmaciones relacionadas con la capacidad del equipo de Gestión de Personas para permitir un proceso eficiente de integración en la nueva cultura organizacional de la que pasaron a formar parte. El trabajo en equipo aparece como uno de los puntos rectores de la cultura organizacional, así como del clima organizativo (Glaser y otros., 1987), que contribuyen a una mejor inserción de los nuevos empleados en la cultura de la organización adquirente. Las preguntas 10, 11, 12 y 13 permitieron una mejor comprensión de la capacidad de integración de los empleados a la cultura organizacional, habiéndose registrado la Clasificación Media de 3,11, 3,11, 3,35 y 4, respectivamente. En relación con la pregunta 13, destaca la alta RM (4), ya que cuanto más se acerca a 5, mayor es la satisfacción del encuestado en relación con la pregunta.

Se destaca que la alineación de valores entre el empleado y la organización contribuye al logro de un buen desempeño en el trabajo, así como en la búsqueda de resultados para la organización que reflejen las ambiciones de quienes la integran. Así, la pregunta número 14 planteaba la siguiente reflexión "Considero que la cultura de mi empresa actual está alineada con mis valores personales". De los valores asignados por los encuestados, se advierte un MR de 3,7, lo que demuestra una cierta alineación de los valores personales con la cultura organizacional, lo que se corrobora con el estudio de Glaser y otros. (1987).

El clima organizacional contribuye a que los problemas derivados de la adquisición de una organización se minimicen (Zamboni y otros., 2013), ya que al crear un ambiente favorable que aporte bienestar a los trabajadores, estos reconocen la ganancia de calidad en su trabajo. Las preguntas 15 y 16, a su vez, pretendían evaluar el nivel de percepción de mayor satisfacción respecto al trabajo en este nuevo entorno, en consecuencia, la cultura. Así, las respuestas muestran, por término medio, un buen nivel de satisfacción en relación con la motivación y la mejora del rendimiento en el trabajo, representado por un RM de 3,58 y 3,7 respectivamente.

En cuanto a la remuneración (pregunta 17), los encuestados mostraron un cierto nivel de satisfacción, ya que la RM registrada fue de 3,58.

La última pregunta buscaba conocer la percepción de los encuestados en relación con la visión de las posibilidades de crecimiento futuro en este nuevo entorno organizacional en el que están inseridos. La RM registrada en esta pregunta fue la más alta, es decir, 4,35, en comparación con las demás respuestas, lo que demuestra la capacidad de la organización para permitir oportunidades de crecimiento para sus empleados a partir de la adquisición de otras empresas. Este factor contribuye a la formación de un mejor clima organizativo. No sólo se relaciona con el clima, también se destaca la capacidad organizacional para obtener el mejor rendimiento individual, así como para aumentar las oportunidades de mejora y la retención del talento.

Aunque los empleados de las empresas adquiridas demostraron haber pasado por muy malas sensaciones, y afirmaron que el proceso de adaptación al cambio exigía mucho más de lo que se esperaba de sus competencias, el balance es positivo en el sentido de que evalúan bien la formación recibida para desempeñar sus funciones. Hay indicios de que pueden no estar de acuerdo con la formación recibida para el proceso de adquisición, pero que son capaces de utilizar su competencia individual agregada a la formación recibida para desempeñar sus funciones actuales. Esto plantea la cuestión de la formación que deben recibir los empleados de

una empresa adquirida por parte de los profesionales de RRHH. En cuanto al ritmo y la autonomía, se espera una mayor diferencia entre las respuestas. Sin embargo, la evaluación fue media, en el sentido de que todos sintieron un freno en el ritmo y la autonomía de sus tareas y decisiones diarias tras la adquisición, lo que no sería necesariamente malo en su opinión. La evaluación fue positiva en cuanto al equipo de integración y su proceso ejecutado en general, pero los empleados sintieron la falta de un apoyo más intenso por parte de la alta dirección, lo que era de esperar dado el cambio de tamaño y la distancia entre las jerarquías de las empresas comparadas y la empresa adquirente.

Los datos revelan una alineación con las teorías de Cortese y Troopenaas. Y es que se vuelve a comprobar la importancia del líder más cercano al equipo y del trabajo en equipo. También revelan la alineación con los cambios basados en la adaptación a través de las prácticas. Se observa que los empleados de la empresa adquirida se sentían poco comunicados sobre los cambios que vendrían en términos de autonomía y ritmo, que la encuesta de cultura a la que tuvieron acceso fue poco decisiva para las acciones de cambio, pero que las acciones del superior directo, de los compañeros y del RRHH fueron preponderantes para superar los desafíos. Hoy la mayoría encuentra alineación en la cultura de la empresa con sus valores personales y mayor certeza en una remuneración justa, una estrategia más solidificada y posibilidades de crecimiento profesional.

4.4. Triangulación metodológica

La triangulación de datos se desarrolló en esta Tesis a partir de datos cualitativos procedentes del informe de un responsable de adquisiciones y de entrevistas cualitativas con responsables de RRHH y, también, con datos cuantitativos procedentes de cuestionarios recogidos con empleados de parejas extranjeras que pasaron por el proceso de adquisición de su empresa por parte de Linx.

La ventaja de la triangulación desarrollada aquí fue la de considerar la naturaleza diversa de las fuentes, ya que el problema se exploró desde sus dos lados, el empleador (líder) y el empleado. El primer punto de coincidencia obtenido entre los datos fue con respecto a la comunicación. Tanto los dirigentes como los empleados se enteraron de la adquisición del

excedente, no estaban preparados para tales cuestiones y mucho menos tenían respuesta sobre cómo sería a partir de entonces.

Tampoco podían tener ningún contacto con los responsables de RRHH que se encargarían de sus carreras a partir de ese día. La escala utilizada en el Cuestionario que muestra cómo se sintieron los empleados durante el proceso de adquisición demuestra una alta adhesión a las preguntas. Según los encuestados, hubo una mejora en la compatibilidad de la cultura organizacional de la gran empresa y las pérdidas de autonomía no fueron significativas. Todos los demuestran valoran la autonomía, pero no se sienten perjudicados en esta nueva cultura. Sin embargo, la valoración asignada a esta pregunta fue baja, lo que demuestra la necesidad de que los responsables de RRHH busquen soluciones de gestión innovadoras para resolver el conflicto de la autonomía en estos procesos de adquisición. Los sentimientos fueron muy positivos en relación con la motivación, la satisfacción y el optimismo en relación con el nuevo trabajo, y todos coincidieron en que la actuación de RRHH fue importante en la acogida y la motivación principalmente por la gran empresa han definido posiciones de RRHH, mayor estructuración de apoyo a los nuevos empleados.

En la entrevista, el dirigente señala que es un reto utilizar las prácticas de RRHH en empleados que antes se veían como enemigos y con culturas diferentes, propio de la diferencia de autonomía en los puestos entre pequeñas y grandes empresa. En la entrevista, el líder señala que es un reto utilizar las prácticas de RRHH en empleados que antes se veían como enemigos y con culturas diferentes, propias de la diferencia de autonomía en los puestos entre pequeñas y grandes empresas. El dirigente destaca que los RRHH tienen que tener poder y recursos, además de un equipo cualificado, para hacer entender qué formaciones son necesarias, qué cultura debe prevalecer y quién debe adaptarse más al cambio, los empleados nuevos o la empresa empleadora.

Por fin, se percibe en las declaraciones de los directivos que sí, que RRHH tiene un papel central en la acción ante el choque de culturas, generando comunicaciones, cuidando la autonomía de cada área en los procesos y nuevas operaciones y más aún en la configuración de la formación de los nuevos empleados. Sin embargo, una observación importante es que los responsables de las áreas técnicas también deben estar capacitados, formados y bien formados porque el día a día del nuevo empleado no estará directamente vinculado a las políticas de RRHH sino al trabajo diario con los responsables y superiores más cercanos.

La técnica de la triangulación permitió extraer resultados significativos. Al tratarse de un problema de investigación basado en una dinámica organizativa, esencialmente social, ver las dos caras de un mismo fenómeno agudiza la visión sistémica del investigador. En este sentido, la técnica era importante para garantizar que no se considerara sólo un lado del problema, sino todos los lados, el del responsable de RRHH, el de los empleados y el de los directivos de la empresa adquirida. Así, la técnica se mostró poderosa para conectar cualitativamente los constructos propuestos por el modelo de investigación.

La teoría propuesta por Schein, Ulrich, Troopenaars y Cortese propuso la base del concepto de cultura organizacional, mostrando los aspectos de artefactos, valores y supuestos, trabajo en equipo, liderazgo y enfoque. La referencia teórica de las adquisiciones proporcionó una inmersión en cómo ha actuado el RRHH y qué lo ha desafiado en el momento actual de transformación digital.

A partir de los datos empíricos derivados de la triangulación y del marco teórico existente, se pudo concluir que el IRH juega un papel crítico en los procesos de compra, incluso en empresas que realizan compras en entornos altamente tecnológicos.

La transformación digital no cambia las bases teóricas existentes y sólo tiene un efecto acelerador para la empresa adquirente. En el caso de la empresa adquirida no se encontraron pruebas de los efectos de la transformación digital.

La autonomía es quizá la variable que más ha cambiado en el modelo. Los empleados sintieron una fuerte diferencia que se explica principalmente en la fuente de la entrevista como propia del cambio de tamaño de la empresa y por la profesionalización y formalidad de los puestos, funciones, roles y jerarquías de la empresa adquirente. Algo que no estaba tan formalizado en el entorno de las *startups*. Así, la autonomía no sería una práctica de la RRHH, sino un resultado del proceso de adquisición.

Por otro lado, la comunicación, la adaptación al cambio y el desarrollo (formación) fueron variables que resultaron bastante importantes para el tema. La comunicación seguiría siendo una de las tareas más desafiantes y una fuente de grandes temas para las nuevas investigaciones.

Otra cuestión que planteaba el modelo era tan importante para la investigación como el reto de comunicar a los empleados de la empresa adquirida. La bibliografía sugiere que la

planificación se haga con antelación y que se utilice la teoría de Denison y otros (2011) para que el proceso de aculturación sea menos traumático, más eficiente y eficaz.

5. DISCUSIONES

El proceso de digitalización de las empresas basado en el concepto de Industria 4.0 se ha vuelto cada vez más frecuente. Tecnologías como los ciberespacios físicos (CPS), Internet de las cosas y las máquinas conectadas que se comunican en tiempo real, son algunos de los medios que tienen las empresas para lograr una mayor eficiencia en sus procesos. Este movimiento aporta una nueva perspectiva de análisis de la cultura organizacional, ya que genera cambios en las relaciones laborales e interpersonales. Así, para que la Industria 4.0 se consolide, las empresas necesitan no solo innovación constante, personas formadas con las habilidades necesarias para nuevas funciones, sino también una nueva perspectiva para interpretar la cultura organizacional (Mohelska y Sokolova, 2018).

Así, existe un movimiento que amplía las posibilidades de que las empresas creen un entorno propicio a la innovación, así como que las personas puedan crear mecanismos de identificación y alineación entre sus valores y valores organizacionales.

Cuando entendemos la cultura organizacional como el compartir valores, símbolos, rituales y mitos que involucran relaciones interpersonales y que sirve como un “pegamento” para mantener conectadas las distintas partes de la empresa (Glaser y otros., 1987), o incluso, el nivel profundización de experiencias y creencias que son compartidas por los empleados, creando una imagen organizacional interna y externa (Schein, 2001). Tenemos, por tanto, que, en un proceso de adquisición de una empresa por otra, se debe realizar un análisis del entorno ya que se considera como un factor preponderante del éxito del proceso de integración.

De esta forma, crear significa entender cómo se forma una cultura organizacional y refleja los propósitos de una empresa a través de las personas que laboran en ella es de gran importancia. A partir de la propuesta de este estudio, la información obtenida con la técnica de observación y la entrevista con los representantes de las empresas permitió realizar un análisis para alcanzar los objetivos propuestos para el estudio. El primer objetivo específico definido para la investigación “Analizar la percepción de los profesionales involucrados en los procesos de adquisición en relación a la cultura organizacional”, se realiza inicialmente a partir de las tres prácticas de Gestión de Recursos Humanos que contribuyen a la formación de la cultura organizacional. en un proceso de adquisición e integración de una empresa comprada por una empresa compradora.

La autonomía como práctica de la gestión de personas en las organizaciones está relacionada con el grado de poder que se otorga a los empleados en el proceso de toma de decisiones (Weber y Tarba, 2012). Así, este factor comprende el grado de responsabilidad y libertad que se otorga a los trabajadores de la empresa que se adquiere. Con base en las prácticas de gestión de personas en la adquisición de empresas tecnológicas, se puede observar el bajo grado de autonomía que se le da a los empleados de la empresa que está siendo absorbida en el proceso de adquisición. Esto se justifica dada la estructura organizacional de la empresa adquirente, que tiene en su gestión técnicas que concentran el poder de decisión en un núcleo determinado. A diferencia de la organización adquirente, las empresas que fueron adquiridas tienen como característica un menor grado de concentración de poder para la toma de decisiones, lo que asegura una mayor autonomía para sus empleados.

En este punto, cabe señalar, también está el proceso de integración estructural en el que se deciden los procesos de absorción y / o preservación de las condiciones de una empresa autónoma (Zollo y Singh, 2004). Esta integración, a partir de la observación, mostró cómo los empleados mostraron resistencia en relación a su adaptación a la cultura de la empresa adquirente. Por estar acostumbrados a trabajar en un entorno en el que existía una mayor libertad para la toma de decisiones, la cultura de la empresa adquirente incurre en una nueva perspectiva con el entorno laboral, factor que refleja una diferencia entre las creencias y costumbres de los empleados de la empresa. sociedad adquirida en relación con el conjunto de creencias y costumbres del adquirente. Las diferencias sustanciales en la relación entre los valores y la forma de realizar el trabajo en la línea impuesta por la empresa adquirente sirven como limitaciones a la capacidad de quienes deben adaptarse a la nueva cultura organizacional en la que se insertan.

La práctica de formación y desarrollo está relacionada con considerar la manera en que la empresa adquirente busca generar procesos para la absorción de nuevos trabajadores. Los factores tecnológicos, así como los programas y procesos de la empresa, se presentan a los nuevos empleados para que se logre una incorporación eficiente. Los talentos que están siendo absorbidos, deben ser estimulados para sentirse parte del proceso, así como estimular el desarrollo de estas personas desde la cultura organizacional a la que serán condicionados. Un *startup*, por ejemplo, tiene aspectos particulares en cuanto al propósito y la forma en que se organiza el trabajo, basado en una estructura organizacional más informal (O'Keefe y O'Keefe, 2004; Hofstede y McCrae, 2004). En estos entornos, la innovación se desarrolla a partir de

procesos creativos basados en el capital intelectual, lo que hace necesario crear mecanismos que incentiven el desarrollo de estas capacidades en los trabajadores.

Aun así, cabe señalar que los conocimientos y experiencias previas de estos trabajadores (Weber y otros, 2012) que se están incorporando a la cultura de la empresa adquirente son una rica fuente para mejorar procesos, generar nuevas ideas y adaptar prácticas organizacionales.

El proceso de desarrollo de las personas necesita presentar a los empleados que están siendo absorbidos su propósito para construir un proceso que los anime a continuar en la empresa desde el momento de la adquisición. Como muestran los datos de la observación, algunos empleados optaron por dejar las empresas adquiridas durante el proceso, y los que optaron por quedarse demostraron resistencia a las prácticas adoptadas por la empresa adquirente.

La comunicación organizacional es de gran importancia para la transmisión de creencias, experiencias, vivencias y valores de los miembros de una organización. En este caso, la adquisición de una empresa más pequeña por parte de una gran empresa se encuentra con problemas iniciales dada la forma en que se transmite la información (Appelbaum y otros, 2000). En una empresa pequeña, la información fluye de manera más informal y, por tanto, puede llegar a todos los canales de la empresa más rápidamente. En una empresa más grande, esta información tiene que pasar por una serie de instancias que pueden generar ruido. Esta comunicación más eficiente ayuda a los empleados a sentirse animados a compartir sus experiencias con el fin de consolidar la cultura organizacional basada en el proceso de adquisición e integración.

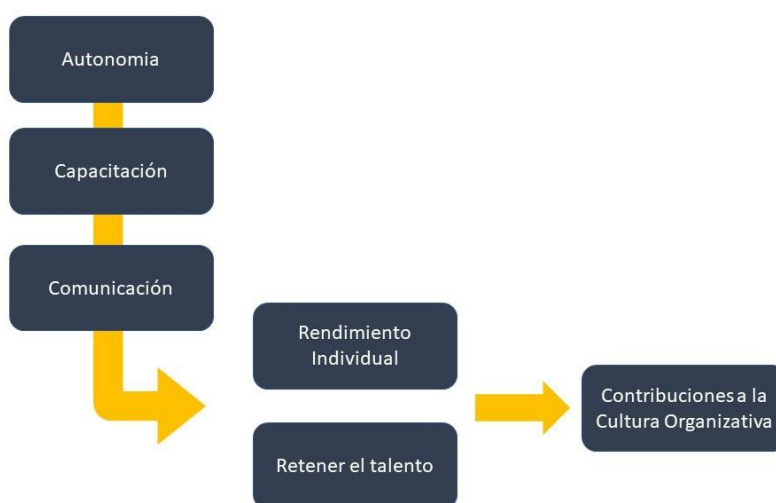


Figura 8 – Relación entre las técnicas de Gestión de Personas y la Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la investigación

En la figura 8 se muestra cómo las técnicas de autonomía, formación y comunicación contribuyen a mejorar el desempeño individual y retener el talento, lo que influye significativamente en la cultura organizacional que se plasma en la integración de la empresa adquirida por el adquirente. Al considerar la autonomía como la capacidad y libertad que se le garantiza a un empleado para deliberar, tomar decisiones y desarrollar sus actividades en la empresa, es claro que esta técnica se refleja directamente en el desempeño de los empleados de las empresas adquiridas por Linx. Al tratarse de una empresa de mayor tamaño y de estructura organizacional más burocrática, el proceso de adaptación de algunos empleados a este nuevo modelo de cultura organizacional fue inicialmente difícil. Algunos mecanismos, como dinamizar y liberar el ambiente laboral, contribuyeron a minimizar el choque cultural que se inició en el proceso de incorporación.

De forma complementaria, la formación empieza a tener un nuevo enfoque, ya que las empresas más pequeñas de base tecnológica cuentan con un entorno creativo y un capital intelectual más especializado. Por ello, es necesario que los mecanismos de formación y desarrollo estén alineados con las necesidades de estos empleados, a fin de crear un ambiente creativo que permita la absorción de estos talentos por parte de la organización adquirente. La comunicación genera flujos de información dentro de la empresa y es necesario crear canales de comunicación organizacional que permitan la transmisión de las experiencias y necesidades de los trabajadores, así como evitar el ruido comunicativo.

La correcta aplicación de estas técnicas de Gestión de Personas en los procesos de integración empresarial a partir de la absorción de lo adquirido por parte del adquirente abre espacios para la retención del talento. Como muestra la técnica de observación, en un principio algunos empleados tenían dificultades para comprender el proceso de absorción por temor a la pérdida de autonomía en el trabajo y la alineación de los valores personales con los valores de la empresa adquirente. Crear medios para que los empleados comprendan los valores de la empresa adquirente es una forma de consolidar esta retención de talento. Las diferencias estructurales y culturales, al comprender el perfil empresarial y la forma en que se organiza el trabajo, deben permitir a los empleados comprender la gama de valores y percepciones que se manifiestan en el entorno organizacional. Ya que en las empresas de base tecnológica que

abordan modelos de *startups*, la forma de trabajar y el proceso creativo son factores clave para el éxito empresarial. Muy ligado también a las características generacionales, ya que la plantilla que forma estas empresas tiene una relación mucho más dinámica que la empleada en empresas estructuradoras más formales, así como libertad tanto en la comunicación como en el vestuario, por ejemplo, y también para estimular el proceso creativo que se organiza de manera distinta de la empresa adquirente en este caso, Linx.



Figura 9 - Escala de cultura organizacional

Fuente: Glaser, S. R., Zamanou, S., y Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173-198.

Según lo propuesto por Glaser y otros. (1987), la Cultura Organizacional se la puede interpretar desde seis puntos que constituyen los valores organizacionales, o incluso, la forma en que estos valores se constituyen, consolidan y manifiestan en el entorno organizacional.

Los datos muestran que para el proceso de absorción de las empresas tecnológicas que se van adquiriendo son fundamentales los procesos que aporten mejoras al trabajo en equipo. El trabajo en equipo por su parte debe pensarse en base a procesos que permitan el cambio en las jerarquías existentes, roles que desempeñan los empleados, así como en la ejecución de los procesos organizacionales.

El clima organizacional, por otro lado, aumenta las posibilidades de incorporar empleados de empresas adquiridas y minimiza la inestabilidad y la posibilidad de choques

culturales (Zamboni y otros, 2013). Esto está vinculado al entorno creado dentro de la organización y cómo se desarrollan las relaciones sociales e interpersonales dentro de él. Las empresas de base tecnológica tienden a tener un entorno más relajado como una forma de estimular la creatividad de los empleados. Por tanto, la empresa adquirente necesita crear mecanismos que proporcionen este entorno para los nuevos miembros de su plantilla, ya que este clima puede proporcionar un alineamiento entre los valores personales y organizacionales (Zamboni y otros, 2013). Como muestra la entrevista, esta alineación entre los propósitos de la empresa y los nuevos empleados, amplía la sinergia con la que ambos trabajaron para lograr sus propósitos.

El flujo de información, entendido aquí como una etapa de la gestión de la comunicación de la empresa, debe pensarse para que los modelos organizativos sean correctamente absorbidos por las empresas compradoras (Appelbaum y otros, 2000). Esto se debe a que la comunicación y transmisión de información debe realizarse de manera que aporte claridad a los procesos organizacionales. Las empresas más pequeñas tienen una estructura más informal en la transmisión de información, ya que su estructura es menor, lo que permite a sus miembros transmitir información a diferentes esferas de poder con mayor rapidez. En empresas burocráticas con estructuras más formales, el flujo de información necesita pasar por diferentes filtros y caminos para llegar al conjunto de la empresa. La entrevista mostró que la responsabilidad, las estrategias, las tácticas operativas deben estar en sintonía, es decir, el flujo de información en una organización como condición para la cultura organizacional debe ser lo más transparente posible durante el proceso de transición.

La escala de participación se refiere a la forma en que los miembros de la empresa tienen sus opiniones validadas y aceptadas. Por ello, es necesario que la empresa adquirente pueda acoger de la mejor forma posible a estos nuevos empleados, una vez que se sientan cómodos durante el proceso de adquisición e integración, haciendo el proceso menos traumático. En este punto, cabe destacar cómo los directores y gerentes tienen un papel significativo durante el proceso, ya que son ellos quienes contribuyen a la transmisión y consolidación de los valores organizacionales a los demás miembros de la organización. En un proceso de incorporación, se espera que las personas que ocupan estos puestos de liderazgo participen en el proceso de mapeo de las culturas, sus diferencias y convergencias para que se minimice el proceso de choque cultural. Otro punto es la importancia de la alta dirección durante este proceso, como destaca el entrevistado “La alta dirección es la máxima responsable de firmar este pasaje de adquirido

para ser realmente parte de la nueva empresa. Y no seguir actuando como una empresa dentro de otra”.

Supervisión y reuniones, son escalas que permiten comprender cómo la cultura de una determinada organización crea mecanismos para supervisar las diversas actividades que suceden en su entorno, así como reuniones que permiten un rico intercambio de experiencias y puesta en común de ideas.

Estas seis escalas reflejan un conjunto para la formación de valores organizacionales (Glaser y otros., 1987), según el cual la empresa se relaciona con su entorno interno y externo, es decir, orienta sus acciones tanto en relación con la sociedad como con los empleados. que forman parte del comprador y de la empresa comprada.

Los procesos de fusión y adquisición están íntimamente ligados al funcionamiento de una economía capitalista, basada en la relación de mercado y concentración de las grandes corporaciones (Camargos y Barbosa, 2009). Este procedimiento permite a una empresa concentrar el mercado una vez que obtiene la participación de mercado de las empresas adquiridas y su clientela. Sin embargo, estas actividades tienen impactos significativos en las empresas, así como en su entorno externo e interno, es decir, la sociedad y especialmente en los empleados (Camargos y Barbosa, 2009). La acumulación de capital, las innovaciones, las ganancias de productividad y el aumento de la competencia para eliminar potenciales competidores o la apertura de nuevos mercados en los que la empresa adquirente pretende iniciar sus actividades (Cano, 2002), son los factores que impulsan a las empresas al proceso de Fusiones y adquisiciones.

El contexto que se busca analizar en este estudio es la adquisición de empresas de base tecnológica, que propone la creación y disponibilidad de mecanismos que mejoren el proceso de compra para el cliente, así como ayudar a las empresas a lograr mejores resultados de su desempeño en las ventas en línea.

Percycle permite a las industrias anunciarse en los principales sitios de comercio electrónico, lo que permite maximizar el ROI (retorno de la inversión) de las campañas. Además, esta empresa opera una plataforma que conecta a minoristas, marcas y consumidores.

Chaordic y Neemu lideran el camino en la personalización de las compras en línea con un enfoque en herramientas de búsqueda y recomendación para el comercio electrónico. Como hasta el momento de la adquisición (2015) más del 60% del volumen de comercio electrónico

tenía su conclusión en estos canales, este movimiento de adquisición de estas dos empresas convirtió a Linx en líder en el segmento de gestión de plataformas de comercio electrónico.

Dado que vivimos un período de rápida transformación digital, impulsado principalmente por las tecnologías de la Industria 4.0 y un desarrollo tecnológico cada vez más competitivo, es importante analizar cómo el proceso de adquisición de estas empresas puede tener implicaciones para la cultura organizacional en ambos niveles. Las empresas han buscado a menudo adaptarse a este nuevo contexto de digitalización de las empresas. Con ello, es necesario crear prácticas de gestión que posibiliten esta transición, así como crear una estrategia digital que permita el desarrollo de una cultura organizacional que sea consistente con esta nueva realidad.

La innovación se ha discutido cada vez más en el entorno organizacional, aportando una nueva perspectiva cultural a nivel organizacional, ya que es necesario crear una cultura de innovación en la que todos los miembros de la organización participen en el proceso de creación de la empresa. El establecimiento de mecanismos para la recolección de información, ideas, su procesamiento y análisis y transformación en productos y servicios concretos, puede asegurar a estas organizaciones ventajas competitivas.

Por ello, partimos de un análisis de prácticas que pueden ser utilizadas por la Gestión de Personas en el proceso de incorporación de una empresa comprada por el comprador, con el fin de reducir las posibilidades de tener un choque cultural.

El objetivo específico “Definir el rol del área de Recursos Humanos en un contexto de transformación digital posterior a la adquisición”, arroja luz sobre este punto a partir de los datos obtenidos mediante observación y entrevista. Por tanto, se presentará el análisis de datos para que se pueda dibujar un papel necesario para el sector de Recursos Humanos en la fase de post-adquisición de una empresa.

El primer punto para que esta transición de los empleados se realice hacia una nueva cultura organizacional está relacionado con la alineación de sus valores con los valores definidos por la empresa compradora, es decir, facilitar la comprensión y adaptación a los procesos organizacionales. Aun así, es necesario que RRHH sea capaz de reducir el tiempo de aprendizaje para la ejecución de los procesos definidos por la empresa adquirente, es decir, no solo el alineamiento, sino también el entendimiento de la cultura y el entorno en el que se insertan.

"Toda adaptación es complicada, pero la mayor dificultad es cuando no aceptas la cultura impuesta, no es parte de tus creencias y valores."

Durante un proceso de adquisición de empresas se lleva a cabo una serie de estudios que tienen como objetivo ampliar el entendimiento de la compra que se realiza y la incorporación que se realizará para que la empresa compradora logre los resultados esperados, mejorando su desempeño, logrando una mayor participación de mercado, ampliando las relaciones con los consumidores, aumentando la rentabilidad de sus operaciones, entre otros. Relacionado con el sector de RRHH, es necesario realizar un estudio de mapeo de la cultura organizacional desde el punto de vista de un empleado, ya que esta, por ser parte del día a día de la empresa y ya ha interiorizado el conjunto de creencias y valores organizacionales, traerá una mejor visión para reducir el impacto de la adaptación a la nueva cultura. Esto permite a la empresa comprender los factores críticos para que pueda realizar las adaptaciones necesarias.

Integración significa incorporar un elemento a un conjunto, es decir, para que este proceso esté bien estructurado, la empresa debe comprender los posibles cambios en su estructura jerárquica y los roles que juegan sus integrantes. Esto se debe hacer desde procesos que involucran baja complejidad hasta procesos que involucran un mayor número de actividades complejas en su ejecución. Al tratarse de empresas de tecnología, un factor que es necesario es la integración entre los sistemas y procesos tecnológicos de las dos empresas, ya que la empresa incorporada puede no conocer o dominar los sistemas utilizados por la empresa compradora.

Al hablar del rol que debe asumir RRHH en un proceso de integración organizacional en una adquisición, concluimos que RRHH tiene un papel fundamental en la facilitación de demandas, es decir, en la comprensión de las necesidades de los empleados que pasarán a formar parte del entorno organizacional. Escuchar estas demandas significa que la empresa se preocupa por el proceso de integración de estos nuevos empleados en el entorno organizacional establecido por la empresa compradora. Ilustrativamente, tenemos que:

"Creo que Rh es un proveedor de procesos, un facilitador de demandas, y también puede jugar un papel activo en el momento de la incorporación como difusor de cultura. Para mí, cualquier gerente tiene

un rol constante en el fortalecimiento y difusión de la cultura dentro del equipo directo, fortaleciendo los procesos establecidos para la empresa” (entrevistado A).

En este punto, se debe resaltar el rol del gerente o administrador de la organización con el fin de fortalecer y difundir la cultura organizacional. Estimular el sentimiento de pertenencia entre los empleados implica una mayor implicación en el trabajo en equipo, en el que los empleados puedan compartir sus experiencias, vivencias, principios y valores.

No solo de los gerentes y personas con mayor poder en la organización, sino de todos los ámbitos para que exista un rico intercambio de valores y experiencias que aumenten la eficiencia en el proceso de incorporación, con el fin de llevar el proceso de integración cultural y no solo de procesos organizacionales.

“Me doy cuenta de que, en la dinámica de incorporación, la principal preocupación es mejorar el flujo de las etapas de este proceso y sus interfaces con las áreas de negocio especializadas (proceso de cobranza, ventas, nómina ...) -cosas tangibles. Sin embargo, "integrar nuevas culturas" no es una prioridad dentro de este flujo " (entrevistado C).

Sin embargo, los procesos de integración empresarial pueden causar algunos problemas a medida que la empresa adquirida se incorpora al adquirente, complementando los dos modelos culturales. Sin embargo, como muestra la entrevista, en la percepción de uno de los entrevistados, estos procesos de cambio sufren poca influencia de la transformación tecnológica de los procesos organizacionales. Cada sector a su vez tiene su especificidad, lo que no es necesariamente una dificultad solo para el sector tecnológico, sino también para las empresas en general que están pasando por un proceso de adquisición.

“Creo que un proceso de gestión del cambio, considerando el uso del puesto y un enfoque de adaptación cultural, puede facilitar el proceso de incorporación, con fin de contrato e involucrar a los empleados más incorporados” (entrevistado B).

El extracto anterior nos muestra cómo la adaptación de los empleados contribuye a reducir los choques culturales que puedan ocurrir. Si, por un lado, las empresas mapean los entornos, culturas y forma de trabajo de la empresa adquirida, con el fin de tener éxito en el proceso de adquisición, por otro, si existen diferencias sustanciales en sus culturas, este factor puede incurrir en la disolución del negocio.

Tal disolución puede ocurrir, ya que el capital intelectual es el punto central para que funcionen estos modelos de negocio. Así, minimizar los riesgos de choque cultural para preservar el capital intelectual en la empresa surge como un factor clave para el éxito de la transición cultural. Esta transición necesita la adaptación de los empleados a la nueva cultura en la que se insertarán. Al ser el período inicial, es fundamental que los clientes sientan el entorno y lo comprendan para que puedan realizar sus funciones.

Como se mencionó anteriormente, las empresas de base tecnológica más nuevas tienden a tener una estructura menos burocrática y más dinámica. Esto nos hace pensar en cómo debe pensarse el equilibrio entre actividades que necesitan un factor humano y operacional, para que haya un contrapunto entre actividades.

“Otro punto que considero importante es el factor humano dentro de la organización. Este punto se convierte en un obstáculo para la adaptación a la cultura cuando estás en una situación extrema (extremadamente humana o simplemente enfocada en procesos y resultados). Lo mejor de ambos los mundos serían un poco de cada uno, en la medida correcta " (entrevistado A).

Otra dificultad también mencionada se refiere a la integración de culturas organizacionales, cuando ambas empresas no están dispuestas a darse por vencidas. "Creo que la mayor dificultad se da cuando la empresa compradora y la empresa comprada no están abiertas a" renunciar "a factores contradictorios de los puntos dentro de cada cultura".

El mapeo del clima organizacional y la cultura organizacional, es decir, el ambiente creado para el trabajo y la forma de realizar las acciones en una empresa, puede ser un momento rico de análisis para evitar posibles choques culturales, ya que esto permitirá la integración de forma más eficaz.

“Es muy importante que el área de RRHH (punto focal de incorporación) tenga contacto previo sobre las características de la empresa que se está considerando comprar, ya que podrá evaluar y brindar información sobre los pros y contras relacionados con la cultura y procesos existentes. Además, todos son responsables de "sumergirse" en todas las características de la empresa adquirida y crear sinergia entre personas de diferentes sectores” (entrevistado F).

“Priorizar y confrontar la cultura de las dos empresas (comprador y comprado) y establecer un diagnóstico con lo que da y lo que no coincide y crear un plan de acción para insertarse en el flujo de incorporación, con el mismo nivel de prioridad que los demás pasos en este proceso " (entrevistado B).

Específicamente en el caso de un proceso de incorporación de empresas de base tecnológica, uno de los entrevistados destaca que este proceso puede diferir levemente de otros sectores más tradicionales. Esto se debe a que la dinámica organizacional que se basa en el uso y desarrollo de la tecnología puede agilizar los procesos de integración de sistemas y otras funciones que se realizan dentro de la organización.

“Habiendo experimentado adquisiciones en otros sectores, nuestro sector tiene una dinámica más ágil para incorporar nuevas empresas luego de la adquisición. Sin embargo, esta dinámica más ágil siempre es saludable” (Entrevistado D).

Las empresas más grandes, en proceso de adquisición de empresas más pequeñas, tienen una cultura más formalizada. Las empresas más pequeñas, a su vez, tienen una cultura más informal, que puede asemejarse a una relación familiar, ya que los lazos son más estrechos dado el entorno y la forma en que se desarrolla la convivencia dentro de la empresa. Por tanto, en los procesos de incorporación, la empresa compradora debe buscar entender las particularidades de

la cultura de la empresa adquirida, y así poder adecuar algunos de sus estándares con el fin de respetar la cultura de la empresa adquirida durante la constitución, manteniendo una empatía y Flexibilidad ante las nuevas demandas que puedan surgir durante este proceso de incorporación de la empresa y su cultura.

Las diferencias regionales pueden influir en este proceso, ya que la cultura organizacional está influenciada por el entorno con el que se relaciona la empresa, no solo por las personas. Como resultado, las empresas con operaciones nacionales y / o internacionales tienen una relación cultural más general, ya que necesitan incorporar aspectos sociales, económicos y ambientales con mayor rapidez para mantenerse al día con las demandas del mercado. Las empresas cuyas actividades están más regionalizadas, tienen en su cultura, un contacto más estrecho con el mercado en el que hacen negocios, así como con el entorno y la sociedad que les rodea.

La transformación digital es un movimiento que ha llevado a las empresas a adaptarse a una nueva realidad. Con la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas cada vez con mayor rapidez, se abre espacio para la actuación de un gran número de empresas que buscan atender estas demandas, enfocándose en el desarrollo de productos y servicios tecnológicos que satisfagan las necesidades de los consumidores / empresas.

Las empresas de tecnología e informática tienen una realidad más compleja, cuando entendemos que sus negocios giran en torno al desarrollo de productos y servicios tecnológicos para lograr una ventaja competitiva (Cheng y Seeger, 2012). Este desempeño hace que las empresas tecnológicas sean más atractivas, ya que operan en un segmento en rápida expansión y abren así oportunidades de negocios. *Startups*, por ejemplo, porque tienen modelos de negocio replicables y de rápido crecimiento y son una buena fuente de ventaja competitiva cuando son incorporadas por empresas más grandes. Sin embargo, dadas las características culturales, ligadas principalmente a un entorno más dinámico, menos burocrático que estimula la creatividad y participación de sus integrantes en procesos creativos, el proceso de incorporación de dicha empresa lleva al sector de Gestión de Personas a estructurar significa que se transmite respeto por la organización adquirida, así como seguridad y que el crecimiento es el foco.

El retail, foco de empresas que participaron en el proceso de adquisición por parte de Linx, tiene en el retail digital un campo fértil para la captación de empresas y el proceso de adquisición. En el caso de este segmento y de la forma en que la Gestión de Personas debe liderar el proceso de integración de la cultura, está la importancia de gestionar estos procesos y

crear mecanismos que prevengan la ocurrencia del choque cultural. Esto es necesario para crear formas para que los nuevos empleados comprendan el entorno y la cultura de la que forman parte.

“No viviría de las viejas promesas y mantendría las expectativas alineadas desde el anuncio de la fusión. Esto también dejaría a las personas libres de elegir o no, en el proceso, elegir la nueva realidad "(entrevistado C).

De esta manera, buscando traer aportes al área de estudios en cultura organizacional, con un enfoque en los procesos de adquisición de negocios y la gestión de choques culturales, se definen algunos roles necesarios para la Gestión de Personas para que la integración se realice adecuadamente. Estos puntos surgieron como resultado de la literatura que sirvió de base para el estudio, así como de los datos obtenidos de la observación no participante y entrevistas con representantes de las empresas que participaron en el proceso de adquisición.

Por tanto, el sector de Gestión de Personas debe participar en la estructuración de los siguientes procedimientos:

- Crear mecanismos de transición para la nueva cultura;
- Evaluar formas de alinear los valores de los empleados con la cultura organizacional;
- Mapear el entorno de la empresa adquirida desde el punto de vista de los empleados;
- Facilitar las demandas de los empleados;
- Crear canales de comunicación eficientes entre organizaciones;
- Estimular el aprendizaje de los procesos organizativos de la empresa de compras;
- Difundir la cultura organizacional al momento de la incorporación;
- Estimular el sentimiento de pertenencia entre los empleados;
- Evaluar los entornos internos y externos de las organizaciones;
- Comprender las diferencias estructurales de las organizaciones;
- Gestionar el posible choque cultural.

Estos pasos pueden contribuir al proceso de transición de los empleados de la cultura organizacional de la empresa adquirida a la cultura de la empresa adquirente. Teniendo en

cuenta que los procesos de adquisición pueden incurrir en diferencias de valores, lo que trae limitaciones en cuanto a la alineación de los valores del empleado con los valores de la empresa. Otro factor, implícito en los pasos, está relacionado con la autonomía que se debe dar a los empleados, especialmente en los casos de adquisiciones de empresas más pequeñas con estructuras menos formalizadas, además de asegurar una comunicación eficiente y un flujo de información que brinde seguridad a los empleados.

6. CONCLUSIONES

Cuanto mayor es la diferencia entre las culturas organizacionales de las empresas involucradas en el proceso de adquisición, mayores son los desafíos y mayor la responsabilidad de los RRHH en la resolución de conflictos y la búsqueda de la productividad.

Las prácticas de RRHH (comunicación, autonomía y desarrollo) influyen en la adaptación al cambio, desempeño y retención de los empleados. Estas variables son herramientas importantes para que el RRHH actúe en medio de la transformación digital.

La Tesis contribuye a poder identificar tres herramientas prácticas en las que las empresas pueden invertir para afrontar esta situación cada vez más común en el mundo de la tecnología. Por supuesto que, como todo aprendizaje profundo, implicó salir del espacio de confort, no porque sea el lugar más cómodo, sino porque era a lo que estaban acostumbrados, haciendo de esta la principal contribución del área de RRHH (Cortese, 2011).

Podemos entender la cultura organizacional como la serie de manifestaciones sociales para el intercambio de experiencias y creencias que ocurren en el entorno organizacional (Shcin, 2001), o incluso como el “pegamento” que conecta estos valores, símbolos y rituales (Glaser y otros., 1987), que ha sido un área de creciente interés (Vertel y otros, 2013).

Las tecnologías y su desarrollo han aportado una nueva interpretación de las relaciones entre las personas. A nivel organizacional, el sector tecnológico contribuye a la formación de mercados que buscan satisfacer necesidades a partir del desarrollo de tecnologías que aporten eficiencia a las empresas de un segmento específico. El movimiento de la Industria 4.0 ha impulsado esta transformación digital no solo en el sector industrial, sino también en el sector servicios, entre otros. Tecnologías como Internet de las cosas, espacios ciberfísicos, realidad aumentada y almacenamiento en la nube (Mohelska y Sokolova, 2018) proporcionan a las organizaciones la estructura de procesos más eficientes.

Se crean empresas de base tecnológica para que estas oportunidades de negocio se puedan materializar en el desarrollo de nuevos productos y servicios, las fusiones y adquisiciones están orientadas a acumular capital, buscar innovaciones, ganancias de productividad y aumentar la competitividad organizacional (Cano, 2002). Este movimiento ha sido frecuente, especialmente entre las empresas de TI y de base tecnológica, no solo en Brasil, sino a nivel internacional.

Sin embargo, los procesos de adquisición, desde la perspectiva de la cultura organizacional, llevan a las empresas tanto compradoras como compradas a buscar medios que faciliten el proceso de incorporación. A menudo, estos procesos no cuentan con la valoración adecuada de las culturas organizacionales que están involucradas en el proceso (Jemison y Sitkin, 1986; Haspeslagh y Jemison, 1991), ya que la complejidad técnica del análisis requiere el compromiso de varios profesionales para asistir al proceso. proceso de pre-adquisición (Weber y Tarba, 2012).

Comprender las culturas organizacionales y por tanto evaluar el potencial y las limitaciones de los procesos de adquisición es necesario para que el proceso se lleve a cabo con menor riesgo de choques culturales. En Brasil, existe una dificultad para crear procesos de integración empresarial efectivos dadas las dificultades para identificar sinergias, desarrollo de proyectos y realizar la correcta gestión de personas en ambas organizaciones. Por lo tanto, el presente estudio buscó cumplir con el siguiente objetivo general “Identificar las prácticas de gestión de recursos humanos, con respecto a la cultura organizacional, en los períodos posteriores a la adquisición de empresas de tecnología en Brasil”.

Los resultados obtenidos de la observación y entrevista con los representantes de las empresas, muestran que a nivel de autonomía el sector de Gestión de Personas debe asegurar que los empleados de la empresa adquirida mantengan una autonomía mínima, ya que, empresas de menor tamaño, dadas las limitaciones de los recursos financieros, operativos y humanos tienen una estructura más informal, lo que contribuye a que sus empleados tengan una mayor autonomía en el proceso de toma de decisiones y definición de la forma de realizar un trabajo específico.

A nivel de la comunicación, en el caso de este trabajo, las empresas más pequeñas que pasan por procesos de adquisición e integración de la cultura organizacional tienen estructuras de comunicación más informales. El flujo de información en estas empresas es más rápido, y para evitar choques culturales y diferencias en la forma de comunicarse, es necesario analizar qué canales y cómo se produce la comunicación para definir un proceso de integración.

Para retener los talentos existentes en la pequeña empresa de base tecnológica, la empresa adquirente debe elaborar planes para que se ofrezca un proceso de formación para incentivar a estos empleados. Las diferencias en el entorno aparecen como limitantes de este proceso, ya que las pequeñas empresas de base tecnológica tienen la creatividad y el capital intelectual como diferencial para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Así, la retención

de estos talentos está vinculada a la viabilidad de un proceso de formación que genere un clima organizacional basado en la creatividad.

Las prácticas de Gestión de Personas para los procesos de adquisición que sirvieron de base para este estudio, a saber, autonomía, comunicación y formación (Moraes, 2008, Orsi, 2006, Weber y otros., 2012, Weber, 2012), fueron aplicadas por la empresa adquirente. Sin embargo, es posible observar la aparición de resistencias por parte de los empleados de las empresas adquiridas por Linx. Salidas de empleados que no notaron la alineación de los valores personales con los valores de la empresa adquirente, problemas de comunicación ante las diferencias estructurales de las empresas, adecuación de los procesos de formación y retención de talento, dadas las diferencias ambientales y de cultura organizacional, fueron algunos de los obstáculos en los procesos de integración de las empresas adquiridas. Por tanto, cabe destacar el papel del sector de Gestión de Personas en pensar en los medios que contribuyan a la correcta transición e integración de las culturas organizacionales, de manera que se minimice la posibilidad de choques culturales, que llevarían a la disolución del proceso de adquisición.

El contexto de la transformación digital (Cheng y Seeger, 2012, Matt, Hess y Benlian 2015, Santos y otros., 2018), permite la formación de una serie de empresas, en su mayoría *startups* que buscan traer soluciones innovadoras al mercado para ganar ventaja competitiva. A partir de ahí, respondiendo a la pregunta de investigación propuesta por el estudio “¿Cómo los RR.HH. de una organización inmersa en la transformación digital debe actuar para integrar diferentes culturas organizacionales en los periodos posteriores a la adquisición?”, buscamos entender la situación vivida por pequeñas empresas que fueron incorporadas por una gran empresa del sector tecnológico, específicamente retail en línea.

Cabe señalar que la transformación digital puede traer una nueva dinámica en los procesos organizacionales, habiendo sido observados y descritos por los participantes como empresas adquirentes, estos deben crear medios para que los sistemas y procesos organizacionales sean debidamente incorporados por la empresa adquirente.

De esta forma, el objetivo específico “Definir el rol del área de Recursos Humanos en un contexto de transformación digital posterior a la adquisición” destaca la importancia de definir el rol del sector de Gestión de Personas para que se minimice la ocurrencia de choques culturales, cuando la adquisición de empresas de base tecnológica mediante la compra de empresas, aquí, de gran tamaño.

Así, se han propuesto pasos que el sector de Gestión de Personas puede desarrollar para que el proceso de integración en una adquisición haya tenido como resultado la reducción de los choques culturales y para que se puedan trazar caminos hasta el momento posterior a la adquisición. Estos pasos involucran todo, desde el proceso de mapeo de la cultura organizacional que se está adquiriendo hasta la gestión de posibles choques culturales que puedan ocurrir. Estos son los pasos que propone el estudio, para definir el rol del sector de Gestión de Personas: crear mecanismos de transición para la nueva cultura; evaluar formas de alinear los valores de los empleados con la cultura organizacional; mapear el entorno de la empresa adquirida desde el punto de vista de los empleados; facilitar las demandas de los empleados; crear canales de comunicación eficientes entre organizaciones; estimular el aprendizaje de los procesos organizativos de la empresa compradora; difundir la cultura organizacional al momento de la incorporación; estimular el sentimiento de pertenencia entre los empleados; evaluar los entornos internos y externos de las organizaciones; comprender las diferencias estructurales en las organizaciones y gestionar el posible choque cultural.

El estudio realizado tiene algunas limitaciones, que están ligadas al proceso de investigación propuesto. La primera limitación está relacionada con el reducido número de casos estudiados, lo que no permite generalizaciones, ya que las empresas de base tecnológica tienen perfiles diferentes según el segmento de mercado al que atienden y desarrollan su negocio. Otra limitación que surge del análisis del caso está relacionada con la discontinuidad del seguimiento del caso tras el proceso de fusión, ya que los datos obtenidos se refieren al momento en que se consolida la fusión de la sociedad adquirida. Surgen algunas limitaciones relacionadas con el análisis de las técnicas de Gestión de Personas empleadas, autonomía, comunicación y formación, ya que no se han profundizado los estudios de las técnicas empleadas en cada uno de los procesos de fusión de las sociedades adquiridas.

Se sugiere, para futuras investigaciones, estudios comparativos entre empresas de diferentes sectores, para evaluar las particularidades culturales, con el fin de aportar nuevos aportes al cuerpo teórico del área de cultura organizacional y choques culturales en los procesos de adquisición. Aun así, se sugiere el desarrollo de investigaciones que analicen el proceso de incorporación cultural, ya que la empresa compradora, al integrar la empresa comprada en su entorno, necesita desarrollar mecanismos que posibiliten esta integración cultural. Al ser el entorno de las empresas de base tecnológica, especialmente el desarrollo de tecnologías para el *retail online*, un contacto dinámico y directo con el cliente, se sugiere para futuras

investigaciones analizar la influencia de la incorporación en el posicionamiento de la empresa adquirida en el mercado y cómo pueden producirse cambios culturales a partir de su relación con nuevos mercados.

7. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Linx es la mayor empresa de desarrollo de *software* de Brasil y tiene esta estrategia para mantener su ventaja competitiva en el mercado. Desde su fundación en 1985 hasta la actualidad, se han adquirido 25 empresas de diversos segmentos, lo que convierte a Linx en un líder en el desarrollo de software. En 2015, adquirió 2 competidores de comercio electrónico, en estados muy distantes con culturas diferentes. En 2017, adquirió una compañía en Argentina, con la intención de que LATAM crezca. Y a finales del mismo año, 2 empresas más, 1 de las cuales, en el segmento de comercio electrónico, fueron adquiridas.

Se espera que esta investigación se utilice como parámetro para próximas adquisiciones de esta y otras empresas, a fin de proporcionar un proceso fluido y sostenible, cuidando de las personas y la cultura organizacional. Ser una guía para que los recursos humanos lleven a cabo el proceso de incorporación y establezcan una relación cultural.

Hacer sugerencias para que el proceso de adquisición sea consistente y sustentable, sugiriendo estrategias que eviten el desgaste que se deriva de la falta de información y conocimiento de las partes involucradas. Es fundamental comprender las variables que condicionan el éxito de las adquisiciones, evaluando dichos procesos, especialmente en lo que respecta a las prácticas de gestión de las personas adoptadas y sus efectos en las reacciones de las personas. Esto contribuye a que las empresas puedan planificar mejor los procesos de combinación organizacional, así como mejorar las estrategias y prácticas que condicionan el éxito de esas operaciones.

Basándonos en los aportes actualizados de Ulrich (2020), las recomendaciones respecto a la gestión de RRHH son:

- Moverse de adentro hacia afuera: en lugar de simplemente reunirse con líderes comerciales dentro de la organización, ir y visitar a los clientes. En lugar de permanecer dentro del negocio, RR.HH. necesita salir y traer lo que se aprende de los clientes para construir estrategias y sistemas efectivos que ayuden a la organización a ocupar un lugar destacado en el mercado.
- Centrarse en el éxito empresarial: lo más importante que los RR.HH. ofrecen a los empleados no es "compromiso, propósito, pertenencia, sino ganar en el mercado". Es necesario ampliar la visión para incluir también a las partes interesadas y a los clientes.

- Ir de las personas a los sistemas: al analizar lo que RR.HH. puede ofrecer de manera diferencial, Ulrich indica que el área debe ampliar los horizontes de personas y talentos e incluirlos en el diseño de la organización. Las personas pueden ser campeonas, pero las organizaciones ganan campeonatos. Para hacer esto, el enfoque de RR.HH. no debe centrarse solo en las personas, sino también en los sistemas de la organización.
- Respecto de las preguntas: ¿Qué papel está desempeñando RRHH? ¿Cómo debemos dirigir los departamentos de RRHH? Ulrich sostiene que debe tener claridad de roles. Dentro de los roles delineados de una empresa (administradores, integradores, gerentes, etc.), es necesario concentrarse en cómo se gestionan las relaciones dentro y fuera del área de RRHH.
- Invertir en herramientas: utilizar herramientas emergentes y de vanguardia para permitir que los profesionales de recursos humanos sean líderes de opinión. Estos incluyen análisis, decisiones basadas en datos y tecnología. Como señala este autor debe basarse en sus acciones en que los datos sobre los que se definen y se toman decisiones sean también los datos comerciales con que cuenta la empresa.

7.1 Prácticas sugeridas

Las lecciones aprendidas para la gestión de RRHH y el abordaje de choque de las culturas organizacionales posteriores a la adquisición en empresas tecnológicas de este estudio surgieron del éxito del método de triangulación que permitió el uso de experiencias de gestión RRHH en empresas tecnológicas en línea con propuestas teóricas para abordar el tema:

1) Adaptarse a la planificación de la ambigüedad y la contingencia. Las empresas de tecnologías de la información o cualquier otro tipo de tecnología son organizaciones dinámicas y rápidas en las que es más fácil justificar y adaptar para cambiar como sucede. Las organizaciones deben tener en cuenta que la vida sucede, las regulaciones gubernamentales suceden y las cosas pueden cambiar; es importante que los individuos permanezcan flexibles y mantengan intencionalmente un enfoque y una perspectiva

resilientes. La RRHH tiene que comunicar que el entorno nunca será estable y que el cambio ya no debe ser un proceso doloroso.

2) Priorizar las relaciones y construir intencionalmente la confianza. No subestime el elemento humano en las integraciones de fusiones y adquisiciones. Durante un M&A, los miembros de la empresa matriz pueden experimentar altos niveles de incertidumbre y falta de control. Por lo tanto, es esencial generar confianza intencionalmente en cada interacción. Sea abierto, transparente y comparta información de forma proactiva.

3) Reducir la velocidad y dar un paso atrás. Durante una integración de fusiones y adquisiciones, puede ser tentador actuar lo más rápido posible en un intento de hacer avanzar el negocio. Sin embargo, hay un enorme valor en volver a lo básico: escuchar, comprobar la comprensión y reflejar lo que escuchaste antes de dirigirte al cierre.

En síntesis, a partir de la pregunta de investigación realizada y los objetivos planteados, se diseñó un proceso de construcción del Marco conceptual y teórico que ofreciera bases sustentables de la etapa metodológica abordada. Los recursos procedimentales aplicados y el análisis de sus resultados permitieron presentar las conclusiones y propuestas de abordaje del problema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, V. A., Posen, H. E., y Workiewicz, M. (2017). Adaptive capacity to technological change: A microfoundational approach. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1212-1231. Albert, P. (2015). *La haute technologie, grande illusion des décideurs*. *Entreprendre Innover*, (4), 12-19.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. California: Sage.

Amburgey, T. A., Kelley, D., y Barnett, W. P. (1993). *Resetting the clock: The dynamics of organizational change and failure*. *Administrative Science Quarterly*, 38: 51-73

Andrew Brown. (1995, 1998). *Organisational Culture*. (2nd ed). London: Pitman Publishing. pp. 9, 33, 176.

Anning-Dorson, T. (2017). *Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship*. *Marketing Intelligence y Planning*.

Arias Valencia, M. M. (1999). *Triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones*.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.

Åström, K., Wittenmark, B. (1995). *Adaptive control*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Baron, A., Hassard, J., Cheetham, F., y Sharifi, S. (2018). *Inside the Compassionate Organization: Culture, Identity, and Image in an-English Hospice*. Oxford University Press.

Baron, A., Hassard, J., Cheetham, F., y Sharifi, S. (2018). *Inside the Compassionate Organization: Culture, Identity, and Image in an-English Hospice*. Oxford University Press.

Baron, V. *Desafíos para integrar empresas con culturas diferentes*. HSM On line, (<http://br.hsmglobal.com>).

Barros, B. T. (2001) *Fusões, aquisições y parcerias*. San Pablo: Atlas.

Barros, B. T. (2003) *Fusões e Aquisições no Brasil – Entendendo as Razões dos Sucessos e Fracassos*. San Pablo: Ed. Atlas

Batt, R., y Colvin, A. J. (2011). *An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance*. *Academy of management Journal*, 54(4), 695-717.

- Bauer, F., Strobl, A., Dao, M. A., Matzler, K., y Rudolf, N. (2018). *Examining links between pre and post MyA value creation mechanisms—Exploitation, exploration and ambidexterity in central European SMEs*. Long Range Planning, 51(2), 185-203.
- Benitez, J., Ray, G., y Henseler, J. (2018). Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. MIS Quarterly, 42(1).
- Benítez, María Alejandra (2019). *Estudio de caso descriptivo sobre la cultura burocrática y su incidencia en la gestión de los recursos humanos, en la Secretaría General de la Armada*. – CABA 2018. Tese de Maestria. UCES, Argentina.
- Benner, M. J., y Tushman, M. L. 2003. *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. Academy of Management Review, 28: 238 –247.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., y Håkanson, L. (2000). *Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation*. Journal of management studies, 37(3), 395-425.
- Bissola, R., y Imperatori, B. (2018). *HRM 4.0: The digital transformation of the HR Department*.
- Bjorkman, I. Gestión internacional de los recursos humanos y teoría institucional En: Stahl, G.; Bjorkman, I. Manual de Investigación en Gestión Internacional de Recursos Humanos. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- Blessing, L. T., Chakrabarti, Amaresh., y Wallace, K. M. (1998). *An overview of descriptive studies in relation to a general design research methodology*. In Designers (pp. 42-56). Springer, London.
- Bligh, M. C. (2006). *Surviving post-merger ‘Culture clash’: Can cultural leadership lessen the casualties?* Leadership, 2(4), 395-426. doi:10.1177/1742715006068937
- Bligh, M. C. (2006). *Surviving post-merger ‘culture clash’: can cultural leadership lessen the casualties?* Leadership, 2(4), 395-426.
- Boselie, P.; Paauwe, J.; Richardson, R. Gestión de recursos humanos, institucionalización y desempeño organizacional: comparación de hospitales, hoteles y gobiernos locales. Gestión de Recursos Humanos. v. 14, n. 8 de 2003, p. 1407-1429.
- Bostan, I., y Spatareanu, M. (2018). *Financing innovation through minority acquisitions*. International Review of Economics y Finance, 57, 418-432.

Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of management review*, 29(2), 203-221.

Boxall, P. Y Purcelli, J. (2008). *Estrategia y Gestión de Recursos Humanos*. (2ª ed.) Basingstok: Palgrave Macmillan. Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de personas*. Saraiva Educação SA.

Boxall, P., y Purcelli, J. (2008). *Estrategia y Gestión de Recursos Humanos*. (2ª ed.) Basingstok: Palgrave Macmillan.

Boyle, B., Nicholas, S., y Mitchell, R. (2012). *Sharing and developing knowledge of organization culture during international assignments*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(3), 361-378.

Brandl, J., Ehnert, yo., y Bos-Nehles, A.C. (2012) Organización de HRM: el departamento de HRM y los roles de gestión de líneas en una perspectiva comparativa. En el Manual de Investigación sobre Gestión Comparativa de Recursos Humanos., <http://doi.org/10.4337/9781847207265.00017>

Brewster, C. (2006). Comparación de políticas y prácticas de HRM a través de las fronteras geográficas EN: STAHL, G.; BJORKMAN, I., *Manual de Investigación en Gestión Internacional de Recursos Humanos*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

Brito, G. A. S., Batistella, F. D., y Famá, R. (2005). *Fusões e aquisições no setor bancário: avaliação empírica do efeito sobre o valor das ações*. *Revista de Administração-RAUSP*, 40(4), 353-360.

Comparación de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos a través de fronteras geográficas EN: STAHL, G.; BJORKMAN, I., *Manual de Investigación en Gestión Internacional de Recursos Humanos*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing.

Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., y Valle-Cabrera, R. (2011). *Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms*. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 807-828.

Caixeta, R. P. (2010). O processo de Fusão e Aquisição (FyA): *um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)*. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Santa Catarina.

Camargos, M. A. y Barbosa, F. V. (2009) *Fusões e Aquisições de Empresas Brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais*. *RAE*, 49 (2), 206-220.

Cano, M. (2002) *O recente processo de fusões e aquisições na economia brasileira*. 164 f. Dissertação de Mestrado em Economia, Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993), “*The role of culture compatibility in successful organization*”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 2, pp. 57-69.

Cefis, E., Marsili, O., y Rigamonti, D. (2015). *Industry relatedness and post-acquisition innovative performance*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 17260). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Stefanelli, N. O., Oliveira, B. G., y Stocco, L. C. (2019). *Diving into emerging economies bottleneck: Industry 4.0 and implications for circular economy*. *Management Decision*.

Chen, J., Zhao, X., Niu, X., Fan, Y. H., & Taylor, G. (2020). ¿Afecta la financiación de fusiones y adquisiciones al rendimiento de las empresas bajo diferentes tipos de propiedad? *Sostenibilidad*, 12(8), 3078.

Cheng, S. S., y Seeger, M. W. (2012). *Cultural differences and communication issues in international mergers and acquisitions: A case study of BenQ debacle*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3).

Ciribelli, M. C. (2003). *Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica*. 7Letras.

Connors, R y Smith, T. (2016) *Cambie la Cultura, Camble el Juego*. Buenos Aires, Paidós

Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., y Li, A. S. (2020). Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management. *Human Resource Management Review*, 100747.

Cortese, H. (2011). *La Gestión Humana en situación y tiempo real*. Estudio de 41 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2010. Buenos Aires.

Cortese, H. (2012). *Competencias de los profesionales de RRHH. Teoría expuesta vs. Teoría en uso*. *Revista CyD.*, pág.38-42

Cortese, H. (2012). *La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real. Estudio de 46 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2011*. Lima: Iberoamerican Academy of Management

Daniel, T. A. (1999) *Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work*. *Compensation and Benefits Management*.15(1), 19 – 37

Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., y Weber, Y. (2020). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 100745.

Denison, D. (1996). *What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars*. *Academy of management review*, 21, 619-654.

Denison, D. R., Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. In *Advances in global leadership*. Emerald Group Publishing Limited.

Dessler, G., 2013. *Human resource management*. 13th ed. London: Pearson, pp.30-31.

Desyllas, P., y Hughes, A. (2008). *Sourcing technological knowledge through corporate acquisition: Evidence from an international sample of high technology firms*. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 157-172.

Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Londres: Sage,1991.

Donolo, D. S. (2009). *Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación*.

Drori, I., Wrzesniewski, A., y Ellis, S. (2011). Cultural clashes in a "merger of equals": *The case of high-tech start-ups*. *Human Resource Management*, 50(5), 625-649. doi:10.1002/hrm.20446

Dutra, J. *Gestión de competencias*. São Paulo: Gente, 2001

Dutra, J. *Gestión de habilidades*. São Paulo: Gente, 2001

El Hag, F. L. (2009). *Impact of organizational culture on success of mergers and acquisitions: An analytical study*. University of Louisville.

Evans, P. y otros. (2002) *The global challenge: frameworks for international human resource management*.

- Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. L. (2002). *El desafío global: Marco para la gestión internacional de los recursos humanos* McGraw-Hill. Irwin, Nueva York, Nueva York
- Felcman, Isidoro; Blutman, Gustavo. (2011). *Nuevos Modelos de Gestión*.
- Fernandes, A. A. R. (2018). *The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management*. International Journal of Law and Management.
- Fernandes, B. H. R. C. (2004). *Competências y rendimiento organizativo: un estudio empírico*.
- Fernandes, B. H. R. C. (2004). *Competencias y desempeño organizacional: un estudio empírico*.
- Fisher, A.L. (2002). *Un rescate conceptual e histórico de modelos de gestión de personas. En el público en organizaciones*.
- Fitzgibbon, J. E., y Seeger, M. W. (2002). *Audiences and metaphors of globalization in the Daimler Chrysler AG merger*. Communication Studies, 53(1), 40-55.
- Fleury, M.T.L. (2009) *Cultura organizacional y renovación de competencias. Bar. Revisión de administración de Brazilian*.
- Fralicx, R.D. and Bolster, C.J. (1997), *“Preventing culture shock”*, Modern Healthcare, August, Vol. 11, p. 50.
- Frank, K. A., y Fahrbach, K. (1999). *Organization culture as a complex system: Balance and information in models of influence and selection*. Organization Science, 10(3), 253-277.
- Freitas M. E. (1991). *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. San Pablo: Makron.
- Freitas, W. R., & Jabbour, C. J. (2011). *Uso de casos prácticos como estrategia de investigación cualitativa: buenas prácticas y sugerencias*. Revista Estudo & Debate, 18(2).
- Frey, B. S., y Osterloh, M. (2005). *Yes, managers should be paid like bureaucrats*. Journal of Management Inquiry, 14(1), 96-111.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., y Martin, J. E. (1985). *Organizational culture*. Sage Publications, Inc.
- Galpin, T. J. (2014). *The complete guide to mergers and acquisitions: Process tools to support MyA integration at every level*. John Wiley y Sons.

- George, G., y Lin, Y. (2017). Analytics, innovation, and organizational adaptation. *Innovation*, 19(1), 16-22.
- Gilstrap, J. B., y Hart, T. A. (2020). How employee behaviors effect organizational change and stability. *Journal of Business Research*, 109, 120-131.
- Girardi, D.; Feliciano, A. M.; Gariba, C. M. S. Retención de Talentos en organizaciones emprendedoras: el caso del Cirque Du Soleil. En: Lapolli, E. M.; Rosa, S. B.; Franzoni, A. M. B. (org.). *Competencia emprendedora*. Florianópolis: Pandion, 2009. p. 133-150.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173-198.
- Goecke, T., Michaelis, B., y Schweizer, L. (2018). Retention Strategies in MyA Processes—An Exploratory Case Study on Turnover During Mergers and Acquisitions in the German Software Industry. In *Advances in Mergers and Acquisitions*. Emerald Publishing Limited.
- Granato, M. S., y Gobbi, M. C. (2019). *Cultura organizacional em fusão e aquisição*. *Organicom*, 16(30), 189-200.
- Gutiérrez, J. C. L., y Escobar, I. J. (2016). Aseguramiento de la calidad en la educación superior y su articulación. *Cultura Organizativa la gestión institucional*. *Revista Científica Ciencia y tecnología*, 2(12).
- Hagedoorn, J., y Duysters, G. (2002). *The effect of mergers and acquisitions on the technological performance of companies in a high-tech environment*. *Technology analysis y strategic management*, 14(1), 67-85.
- Hahn, H. J., y Kim, S. (2018). An empirical study on the relationship between perceived employability and employee performance. *Human Resource Development International*, 21(2), 74-90.
- Hampden-Turner, C. M., y Trompenaars, F. (2008). *Building cross-cultural competence: How to create wealth from conflicting values*. Yale University Press.
- Hernández-Sampieri, R., y Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México ED. McGraw-Hill Interamericana
- Herscovitch, L., y Meyer, J. P. (2002). *Commitment to organizational change: Extension of a three-component model*. *Journal of applied psychology*, 87(3), 474.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Harrison, J. S.(2001) *Mergers and acquisitions: a value creating or value destroying strategy?* In M. A. Hitt, R. E. Freeman, y J. S. Harrison (Orgs.), *Handbook of strategic management* (pp. 384-408). Oxford: Blackwell Publishers.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Hofstede, G. (1984). *Cultural Consequences: International Differences in Work Values*. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1992). *Culture and Organisations: Software of the Mind*. McGraw Hill, Maidenhead.
- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., y McCrae, R. R. (2004). *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*. *Cross-cultural research*, 38(1), 52-88.
- Homem, I.D.; Oltramari, A.P; Bessi, V.G. (2009) *A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição*. RAC, Curitiba.
- Huang, Z., Zhu, H. S., y Brass, D. J. (2017). *Cross-border acquisitions and the asymmetric effect of power distance value difference on long-term post-acquisition performance*. *Strategic Management Journal*, 38(4), 972-991. doi:10.1002/smj.2530]
- Hussinger, K. (2012). *Absorptive capacity and post-acquisition inventor productivity*. *The Journal of Technology Transfer*, 37(4), 490-507.
- Hyder, A. S., y Osarenkhoe, A. (2017). *Cross-border merger among nordic banks – a longitudinal study. Paper presented at the Proceedings of the 30th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2017 - Vision 2020: Sustainable Economic Development, Innovation Management, and Global Growth, 2017-January 855-857*. Retrieved from www.scopus.com
- Indarti, S., Fernandes, A. A. R., y Hakim, W. (2017). *The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance*. *Journal of Management Development*

- Jo, S. J., y Joo, B. K. (2011). *Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors*. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Junior, P.J. (2002) *Um texto, múltiplas interpretações: Antropologia Hermenêutica e cultura Organizacional*. RAE, San Pablo.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., y Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14(1-25).
- Karacay, G. (2018). *Talent development for Industry 4.0*. In *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation* (pp. 123-136). Springer, Cham.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.
- Kaufman, B.E. (2009). El desarrollo de HRM en perspectiva histórica e internacional. EN EL Manual oxford de HUMAN Resource Management. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb9780199547029.003.0002>
- Kaufman, B.E. (2009). El desarrollo de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva histórica e internacional. EN EL Manual de Oxford por HUMAN Resource Management. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb9780199547029.003.0002>
- Khan, Z., Soundararajan, V., Wood, G., y Ahammad, M. F. (2017). *Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms*. *Journal of World Business* in press
- Khan, Z., Soundararajan, V., y Shoham, A. (2020). *Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices*. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100697.
- Kharabsheh, O. H., Alias, R., y Ismail, M. (2017). *The Mediating Effect of Organisation Culture on Transformational Leadership and Turnover Intention in Jordanian Public Hospitals*. Available at SSRN 3012101.
- Kogut, B., y Zander, U. (1996). *What firms do? Coordination, identity, and learning*. *Organization Science*, 7: 502–518.

- Kumar, K., Bhattacharya, S., y Hicks, R. (2018). *Employee perceptions of organization culture with respect to fraud—where to look and what to look for*. Pacific Accounting Review.
- Lacerda, D. P. (2011). *Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars*. Revista de Administração Pública, 45(5), 1285-1301.
- Lacerda, R. T. D. O., Ensslin, L., y Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. Gestão y Produção, 19(1), 59-78.
- Larsson, R., y Lubatkin, M. (2001) *Achieving acculturation in mergers and acquisitions: an international case survey*. University of Connecticut and Ecole de Management de Lyon Vol 54, Issue 12, 2001
- Larsson, R., y Lubatkin, M. (2001). *Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey*. Human relations, 54(12), 1573-1607.
- Latham, G. P., Sulsky, L. M., y MacDonald, H. (2007). *Performance management*. In The Oxford handbook of human resource management.
- Legge, K. Gestión de recursos humanos - Retórica y realidades. Londres: Sage, 1995
- Leme, R. (2006). *Avaliação de desempenho com foco em competência*. Qualitymark Editora Ltda.
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., y Stefanelli, N. O. (2019). *Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM*. Supply Chain Management: An International Journal.
- Lousã, E. P., y Gomes, A. D. (2016). *Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey*.
- Lusyana, D., y Sherif, M. (2016). *Do mergers create value for high-tech firms? The hounds of dotcom bubble*. The Journal of High Technology Management Research, 27(2), 196-213.
- Marks y Mirvis. (2010) *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Marks, M. L., y Mirvis, P. H. (2001). *Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation*. Academy of Management Perspectives, 15(2), 80-92.

- Martin, J. y Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. *Organizational Dynamics*, 12, 52-64
- Martins, E. C., y Terblanche, F. (2003). *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*. *European journal of innovation management*.
- Matt, C., Hess, T., y Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies*. *Business y Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.
- McLaughlin, P., Bessant, J., y Smart, P. (2008). *Developing an organisation culture to facilitate radical innovation*. *International Journal of Technology Management*, 44(3-4), 298-323.
- McLoughlin, J. A., Wang, L. C. C., y Beasley, W. A. (2008). *Transforming the college through technology: A change of culture*. *Innovative Higher Education*, 33(2), 99-109.
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., y Toplonytsky, L. (2010). *Person–organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study*. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 458-473.
- Meyer-Doyle, P., Lee, S., y Helfat, C. E. (2019). *Disentangling the microfoundations of acquisition behavior and performance*. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1733-1756.
- Mitleton-Kelly, E. (2006) *Coevolutionary integration: the co-creation of a new organizational form following a merger and acquisition*. *Emergence: Complexity y Organization*, 2(8), 36-47.
- Mohelska, H. y Sokolova, M. (2018) *Management approaches for Industry 4.0 – the organizational culture*. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225–2240.
- Moraes, C. R. M. D. (2008). *Fusões e Aquisições: uma experiência de integração com sucesso*.
- Morrow Jr, J. R., Jackson, A. W., Disch, J. G., y Mood, D. P. (2014). *Medida e Avaliação do Desempenho Humano-4*. Artmed Editora.
- Newbury Park, CA: Sage.Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases*. *Administrative science quarterly*, 35, 286-316.
- Novelli Jr, L., Kirkman, B. L., y Shapiro, D. L. (1995). *Effective implementation of organizational change: An organizational justice perspective*. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 15.

- O'Reilly, C. Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit*. *Academy of management journal*, 34,487-516
- Ogbonna, E. (1992). *Managing Organisational Culture: Fantasy or Reality?* *Journal of Human Resource Management*. Volume 3, Number 2, pp. 42-54.
- O'Keefe, H., y O'Keefe, W. M. (2004). *Business behaviors in Brazil and the USA*. *International Journal of Social Economics*.
- Olcay, G. A., Öner, M. A., y Olcay, A. B. (2018). *A conceptual view of exergy destruction in mergers and acquisitions*. *Technological Forecasting and Social Change*. doi:10.1016/j.techfore.2018.06.008
- Orsi, A. (2006). *Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 8(22), 46-56.
- Oudhuis, M., y Olsson, A. (2015). *Cultural clashes and reactions when implementing lean production in a japanese-owned swedish company*. *Economic and Industrial Democracy*, 36(2), 259-282. doi:10.1177/0143831X13505118
- Paauwe, J. *HRM y Performance: Lograr viabilidad a largo plazo*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. *HRM y rendimiento: lograr la viabilidad a largo plazo*. Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford.
- Parco Rivas, P. (2018). *Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center-Lima*.
- Parry, E., y Strohmeier, S. (2014). *HRM in the digital age—digital changes and challenges of the HR profession*. *Employee Relations*.
- Parthasarathy, K., y Ramalingam, S. (2015). *An empirical study on organization culture and its impact on employee motivation with reference to industrial estates in Chennai*. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(1), 287-294.
- Penrose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. Nueva York, Nueva York. I.W.
- Penrose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. Nueva York, Nueva York. I.W.

- Pettigrew, A. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 24, 570-581.
- Pires, M. G., y Marcondes, R. C. (2017). *Fatores relevantes na integração pós-fusão de sistemas e tecnologia da informação em instituições bancárias brasileiras*. Brazilian Business Review, 14(2), 160-181.
- Pritchett. (1997) *Após a fusão: O Guia para o sucesso de integração*. New York: McGraw-Hill.
- Puranam, P., Singh, H., y Zollo, M. (2006). *Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions*. Academy of Management journal, 49(2), 263-280.
- PWC. *Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros*. 2010/2012: Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/Http://www.pwc.com.br/pt/>> Acessado em 10/01/2020
- Ranft, A. L., y Lord, M. D. (2000). *Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms*. The Journal of High Technology Management Research, 11(2), 295-319.
- Ravenscraft; Scherer. *Mergers, (1987) Sell- Offs, and Economic Efficiency*. Washington, D.C.: Brookings Institution
- Rhinow, G. (2006) *El reto de gestionar el cambio en las combinaciones de negocios: la industria de las ciencias de la vida*. San Pablo.
- Ribeiro, A. D. L. (2017). *Gestão de pessoas*. Editora Saraiva.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. San Pablo: Atlas.
- Romero, P. (2016). *Fatores de sucesso dos Investimentos Externos Diretos-IEDs através de fusões e aquisições cross border*.
- Romm, T., Pliskin, N., Weber, Y., y Lee, A. S. (1991). *Identifying organizational culture clash in MIS implementation. when is it worth the effort?* Information and Management, 21(2), 99-109. doi:10.1016/0378-7206(91)90041-Y
- Rossini, A. D. J., Crubellate, J. M., y Mendes, A. A. (2001). *Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste*. Revista de Administração Contemporânea, 5(1), 145-164.

- Sabiote, C. R., Llorente, T. P., y Pérez, J. G. (2006). *La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior*.
- Sanchez, L. H. A. (2006). *A Comunicação Organizacional Interna e o Ambiente Virtual: Novas Tendências*.
- Santos, B. P., Alberto, A., Lima, T. D. F. M., y Charrua-Santos, F. M. B. (2018). *Indústria 4.0: desafios e oportunidades*. Revista Produção e Desenvolvimento, 4(1), 111-124.
- Santos, F. F. F. D. (2005). *Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil SA* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Schein, E. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational dynamics, 12, 13-28
- Schein, E. (1989) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass Publications. 2ª Ed.
- Schein, E. (2001) *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schein, E. H. (1983). *Organizational Culture: A Dynamic Model* (No. TR-13-ONR). Alfred P Sloan School of Management Cambridge MA.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. American Psychologist, 45(2), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (1985a). *How Culture Forms, Develops and Changes*. San Francisco, Calif.: Jossey Bass. pp. 17-43.
- Schein, E.H. (1996). *Culture: The missing concept in organization studies*. Administrative science quarterly, 229-240.
- Schriber, J. B., y Gutek, B. A. (1987). *Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture*. Journal of applied psychology, 72(4), 642.
- Schuler, R.; Jackson, S. Vinculando la ventaja competitiva con las prácticas de gestión de recursos humanos. Ejecutivo de la Academia de Administración, v. 1, p. 207-219, 1987.

Schweiger, D. M., y DeNisi, A. S. (1991). *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.

Schweiger, D. M., y Weber, Y. (1992). *Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: An empirical investigation*. In *Human resource planning* (pp. 101-118). Gabler Verlag.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H., y Marshall, M. (2003). *The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments*. *Health services research*, 38(3), 923-945.

Serra, M.M.S; Ayres, L.F; Santos, M.A.; Ribeiro, G. S.; Pansonato, Victor. Validação e adaptação de Escala da Cultura de Denison (DOCS) para grandes empresas brasileiras. *Espacios*. Vol. 37 (Nº 35) Año 2016. Pág. 3

Shaver, J. M. (2006). *A paradox of synergy: Contagion and capacity effects in mergers and acquisitions*. *Academy of Management Review*, 31(4), 962-976.

Silva, Rafael Celestino da y Ferreira, Márcia de Assunção. (2012). *Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para qué*. *Escola Anna Nery*, 16(3), 607-612. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452012000300026>

Simonian, H. (1998), "Head-on collision", *Accountancy*, Vol. 122 No. 1261, pp. 122-6.

Sims, R. R. (2000). *Changing an organization's culture under new leadership*. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 65-78.

Singh, G.; Chow, C.; Wu, A. Un análisis crítico de la perspectiva estratégica dominante sobre la gestión de recursos humanos. Artículo presentado en la Reunión de la Academia de Administración, Honolulu, HI: AOM, 2005.

Sirower. *The Sinergy Trap* (1997). *New York: The Free Press*

Sisson, K.; Storey, J. (2000). *Las realidades de la gestión de recursos humanos - Gestión de las relaciones laborales*. Buckingham: Universidad Abierta.

Smith, M. E. (2003). *Changing an organisation's culture: correlates of success and failure*. *Leadership y Organization Development Journal*.

- Song, J. H., Kim, H. M., y Kolb, J. A. (2009). *The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment*. Human Resource Development Quarterly, 20(2), 147-167.
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España; Cota, B. y Calvillo, F. Capítulo 2: *La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco*, 36-65.
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., y Anusree, M. R. (2014). *Business research design: Exploratory, descriptive and causal designs*. In Business Research Methods (pp. 25-103). Springer, Cham.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Tabatabaei, S. A. N., y Faramarzi, S. (2015). *Analyzing and evaluating the impact of organisational culture on personal empowerment (case study: health insurance of chaharmahal and bakhtiari province)*. Buletin Teknol. Tanaman, 12(1), 56-62.
- Tanure y otros. (2007) *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tanure, B.; Cançado, V.L. (2004) *Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural*. In E y G Economia e Gestão, Belo Horizonte
- Taylor, S. J., Bogdan, R. (2008). *La entrevista en profundidad. Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216.
- Teixeira, C. A. C., y Dantas, G. G. T. (2015, October). *Fusão e Aquisição na Indústria Bancária Brasileira-Estudo de caso Itaú-Unibanco*. In Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia XII SEGeT.
- Thraya, M. F., Lichy, J., Louizi, A., y Rzem, M. (2019). *High-tech acquirers and the moderating role of corporate governance*. The Journal of High Technology Management Research, 30(2), 100354.
- Trompenaars, F. (1996). *Resolving international conflict: Culture and business strategy*. Business strategy review, 7(3), 51-68.

- Troncoso-Pantoja, C., y Amaya-Placencia, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Revista de la Facultad de Medicina, 65(2), 329-332.
- Ulrich, D. (1999). *Recursos Humanos Champions: Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ulrich, David; Younger, Jon; Brockbank, Wayne; and Ulrich, Mike. (2012) *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill.
- Ulrich, D. (2020). *HR's ever-emerging contribution*. Strategic HR Review.
- Ustundag, A., y Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer.
- Vargas-Halabí, T., y Mora-Esquivel, R. (2017). *Adaptation and Dimensionality of the DOCS Scale in the Costa Rican Organizational Context: An Application of the Cognitive Interview and of Confirmatory Factor Analysis*. Revista Costarricense de Psicología, 36(2), 199-226.
- Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., y Pereira, J. M. L. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios gerenciales, 29(128), 350-355.
- Viana, Bruno Alves y otros. *FyA: os Choques das Culturas Organizacionais Distintas*. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia Seget, v. 11, p. 1-15, 2014
- Vidotto, J. D.F; Freire, P. S.; Selig, P.M.; Rados, G.J.V (2012). *O Processo de Integração após a fusão E aquisição: o caso de dois bancos brasileiros*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Disponible em <<http://www.inovarse.org/filebrowser/download/15788>>. Acessível em 20/02/2020
- Wampler, B. J. (2012). *A qualitative inquiry of the benefits of diversity training for leaders in global mergers and acquisitions* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Weber, Y. (2015). *Development and training at mergers and acquisitions*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 209, 254-260.
- Weber, Y., Rachman-Moore, D., y Tarba, S. Y. (2012). *HR practices during post-merger conflict and merger performance*. International Journal of Cross Cultural Management, 12(1), 73-99.
- Weber, Y., y Menipaz, E. (2003). *Measuring cultural fit in mergers and acquisitions*. International Journal of Business Performance Management, 5(1), 54. doi:10.1504/ijbpm.2003.002100

- Weber, Y., y Yedidia Tarba, S. (2012). *Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis*. Cross Cultural Management: An International Journal, 19(3), 288–303. doi:10.1108/13527601211247053
- Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative science quarterly, 28, 468-481.
- Wood Jr. (2010). Organizaciones híbridas. Diario de Administración de Empresas, 50(2), 241-247.
- Wright, P.; Dunford, B.; Snell, S. Recursos humanos y la vista basada en recursos de la firma. Diario de Administración, v. 27, p. 701- 721, 2001
- Wright, P.; McMahan, G. Perspectivas teóricas para la gestión estratégica de los recursos humanos. Revista de Gestión, v. 18, n. 2, p. 295- 311, 1992
- Yang, Y., Lütge, C., y Yang, H. (2019). *Organisational culture affecting post-merger integration*. Review of International Business and Strategy.
- Yu, H., Dang, J., y Motohashi, K. (2019). *Post-MyA technological capability-building of emerging market firms in China: the case of Lenovo*. Asia Pacific Business Review, 25(1), 40-60.
- Zago, C. (2013). *Cultura Organizacional: formação, conceito e constituição*. Sistemas y Gestão, 8(2), 106-117.
- Zahra, S. A., y Nielsen, A. P. 2002. *Sources of capabilities, integration and technology commercialization*. Strategic Management Journal, 23: 377–398.
- Zamboni, T. S., Fonseca, A. C. P. D., y Rezende, J. F. C. (2013). *O papel do RH no processo de fusões e aquisições: a gestão da mudança como fator estratégico*. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, DF, Brasil, 16.
- Zamboni, T., Fonseca, A. T., Carvalho Rezende, J. F. El papel de RRHH en el proceso de fusiones y adquisiciones: la gestión del cambio como factor estratégico. Ramírez, J.; Bedacht, F.; Quesada, F. Fusiones y Adquisiciones: la importancia del elemento humano. Bain & Compañía.
- Zimmermann, R. Métodos y técnicas de gestión de personas: Planificación, Contratación y Selección de Recursos Humanos. Florianópolis: Decisión de la Faculdade, 2003.
- Zollo, M., y Reuer, J. J. (2010). *Experience spillovers across corporate development activities*. Organization Science, 21(6), 1195-1212.

Zollo, M., y Singh, H. (2004). *Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers*. Strategic Management Journal, 25: 1233–1256.

APÉNDICE A

Guion de entrevista

Gestionar el choque cultural en las empresas tras los procesos de adquisición

1. ¿Considera que la alineación entre los valores personales y organizacionales es importante para su desempeño profesional? ¿Por qué?
2. En su opinión, ¿cuáles son las principales dificultades para adaptarse a la cultura de una nueva empresa?
3. ¿Cuál es el papel de la compatibilidad cultural entre la empresa compradora y la empresa comprada?
4. ¿Cuáles son las mayores dificultades para integrar estas culturas?
5. Entre el área de recursos humanos, los propios empleados, mandos medios y alta dirección. ¿Cuáles son las responsabilidades de cada uno?
6. ¿Entre los actores mencionados anteriormente, existe una mayor responsabilidad por el proceso de integración de diferentes culturas después de las adquisiciones?
7. El hecho de que la empresa compradora ya tenga experiencia en adquisiciones de otras empresas mejora su desempeño en la integración de nuevas culturas? ¿Por qué?
8. Usted Considera que el sector tecnológico cambia la dinámica de adquisiciones en comparación con los sectores tradicionales?
9. Haga sugerencias sobre el proceso de adquisición, ¿qué haría de manera diferente?

APÉNDICE B

Retos de los recursos humanos en los procesos de adquisición de empresas del sector tecnológico

1 - ¿Cómo se enteró del proceso de adquisición de su antigua empresa?

2 - ¿Sabes del algún tipo de diagnóstico sobre las costumbres, hábitos o creencias de su antigua empresa por parte de la empresa compradora? Si es así, describa ese proceso. *

3 - ¿Cómo evalúa la cultura organizacional actual de su empresa?

	1	2	3	4	5	
Muy diferente a mi antigua empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy parecido a mi antigua empresa

4 ¿Cómo calificaría la cultura organizacional de su empresa actual? *

	1	2	3	4	5	
Mucho más acorde con mis valores personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mucho menos acorde con mis valores personales

5 ¿Cómo evalúa la adaptación que tuvo que pasar para trabajar en la nueva empresa?

	1	2	3	4	5	
Muy negativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Muy positivo

6 - Indique los sentimientos que experimentó durante el período posterior a la adquisición

<input type="checkbox"/>	Frustración
<input type="checkbox"/>	Ansiedad
<input type="checkbox"/>	Miedo
<input type="checkbox"/>	Motivación
<input type="checkbox"/>	Optimismo

	Esperanza
	Otro:

7 - ¿Cómo evalúa su autonomía laboral en esta nueva empresa

	1 2 3 4 5						
Mucho más pequeño que en mi antigua empresa	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						Mucho más grande que en mi antigua empresa

8 - ¿Cómo usted evalúa el ritmo de trabajo en esta nueva empresa?

	1 2 3 4 5						
Mucho más lento que en mi antigua compañía	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						Mucho más rápido que en mi antigua empresa

Sobre el proceso de integración

Elija la mejor opción entre totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo

9 - Creo que tuve la formación necesaria para desempeñar mis funciones en la nueva empresa

	1 2 3 4 5						
Muy en desacuerdo	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>						Conuerdo totalmente

10 - Creo que el equipo de integración de mi empresa haya hecho un buen trabajo en el proceso de adquisición

	1 2 3 4 5																
Muy en desacuerdo	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>																Conuerdo totalmente

11 - Sentí el apoyo de la alta dirección con respecto a la integración de nuevos empleados

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

12- Sentí el apoyo de mi superior inmediato en relación con la integración de nuevos empleados

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

13 - Sentí el apoyo de mis compañeros en relación con la integración de nuevos empleados

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

14 - Considero la cultura de mi empresa actual alineada con mis valores personales

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

15 - Me siento más motivado para seguir trabajando en esta nueva empresa

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

16 - Creo que mi rendimiento mejoró después del proceso de adquisición

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo

Conuerdo totalmente

17 - Mi remuneración es más justa en la nueva empresa

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Concuerdo totalmente

18 - Tengo mayores posibilidades de crecimiento en mi carrera en esta nueva empresa

1 2 3 4 5

Muy en desacuerdo Concuerdo totalmente

ANEXO A

Línea de Tiempo de las adquisiciones LINX

– El 35 cumpleaños de Linx.	
– Adquisición de PinPag, una <i>fintech</i> especializada en medios de pago electrónicos y ofrece soluciones a plazos personalizadas y disruptivas para el comercio minorista.	2
– Adquisición de Neemo, uno de los pioneros en soluciones de entrega personalizadas a través de la integración de la aplicación de entrega del establecimiento y su <i>plataforma de comercio electrónico</i> , ofreciendo al consumidor una experiencia <i>omnicanal</i> .	< 0 2 0
– Adquisición de Hiper Software S.A., una <i>casa de software</i> centrada en soluciones SaaS para micro y pequeños minoristas.	2
– Adquisición de Millennium., referencia en solución ERP para el <i>comercio electrónico</i> en el modelo SaaS que permite al minorista, junto con otras tecnologías, ofrecer al	0 1 > 9

consumidor una experiencia *omnicanal*.

- Adquisición de SetaDigital, referencia en soluciones ERP y POS para el sector del calzado.

- Apertura de capital en la BOLSA de Nueva York.

- Creación de Linx Impulse, un conjunto completo de soluciones, fruto de la unión de cuatro especialistas: Neemu, Chaordic, ShopBack y Percycle.

- Adquisición de Itec Brasil, una empresa de software de gestión y automatización de farmacias, centrándose en redes medianas y grandes.

2

- Adquisición de Single Systems, una empresa tecnológica integrada en POS y ERP, especializada en soluciones de comportamiento de compra y perfil de cliente.

<

0

1

8

- Adquisición del grupo DCG, uno de los mayores especialistas en soluciones digitales de Brasil, centrado en la tecnología para ventas digitales.

- Primera adquisición internacional de Linx: Synthesis, un Grupo de Buenos Aires, especializado en TPV, TEF y motor de promoción para grandes cadenas minoristas. - Adquisición de ShopBack, empresa especializada en multiplataforma SaaS, centrada en la retención y reenganche de los usuarios del sitio web.
- Adquisición de Percycle, la mayor empresa de medios nativos en línea, especialista en anuncios, escaparates y banners para el comercio electrónico.

2
0
1 >
7

- Adquisición de Intercamp Sistemas, empresa de Campinas desarrollador del sistema Posto Fácil, presente en 19 estados brasileños.

2
0
1 <
6

- 30 aniversario de Linx.
- Adquisición de Chaordic, una startup especializada en recomendación de productos para plataformas de comercio electrónico y Neemu, una startup experta en la búsqueda del comercio electrónico.

2
0
1 >
5

– Adquisición de Rezende Sistemas, empresa especializada en gestión, automatización y outsourcing de infraestructura para servicios de alimentación, gasolineras y tiendas de conveniencia.

2

– Adquisición de Big Sistemas, empresa especializada en software para el segmento de farmacia y droguería.

0

<

1

4

– Adquisición de empresas de softpharma, especialistas en sistemas de gestión para farmacias pequeñas y medianas.

– Apertura de capital en el segmento Novo Mercado de BM&F Bovespa.

- Adquisición de las empresas Dirección y Vendedor, proveedores de soluciones en la nube para métodos de pago electrónicos y software de automatización comercial (TPV).

2

0

>

1

3

– Adquisición de LZT e Ionics, empresas especializadas en soluciones para gasolineras.

- Adquisición de Opus Software, empresa que desarrolla sistemas especializados en gestión y automatización de franquicias.

- Lanzamiento de Linx Retail CRM.
- Adquisición de Compacta Tecnología, empresa de soluciones para la gestión de redes en el sector alimentario de Brasil y países como Argentina, Paraguay y Angola. < 2
0
1
- Adquisición de Bitix, startup empaquetada por PUC-Rio, que desarrolla soluciones Omnicanal y permite una mayor integración entre canales de venta centrados en la movilidad. 2

- Adquisición Custom, empresa de tecnología para ropa y electrónica.
- Compra de Spress, una corporación especializada en software para concesionarios. 2
0
1 >
- Adquisición de Microvix, empresa especializada en sistemas de nube y franquicias.
- Inicio de la asociación con el fondo estadounidense General Atlantic. 1

– Adquisición de las empresas
 dia system y CNP, ambos
 especialistas en software para el
 segmento de concesionarios. < 1

- Apertura de las sucursales de
 Belo Horizonte y Recife. 0

2
 0 >
 0
 9

- Inicio de la oferta de servicio en
 la nube.

– Adquisición de CSI, empresa
 especializada en sistemas para
 supermercados, farmacias y
 tiendas de electrónica.

– Adquisición de Formata, una
 empresa de inteligencia para
 tiendas de ropa.

- Adquisición de Inter Commerce,
 empresa de soluciones para
 tiendas de materiales de
 construcción.

– Adquisición de Quadrant,
 empresa de tecnología para el
 segmento de indumentaria. < 0

– A Linx abre su primera
 sucursal, en Rio de Janeiro. 8

		2 0 0 4	>	Creación de Linx S.A. para concentrar la participación accionaria de todas las empresas del grupo.
Inicio del programa de canales de ventas Linx ERP.	<	2 0 0 0		
		1 9 9 9	>	Prepararse para el Error del Milenio ayuda a la empresa a desarrollar nuevas habilidades y sentar las bases para el fuerte crecimiento que ocurriría en la década siguiente.
Lanzamiento del sistema Linx ERP en la plataforma Windows, con base de datos Microsoft SQL.	<	1 9 9 4		

1
9
9
0

>

Inicio de la asociación con Ellus, empresa consolidada en el mercado de la moda. La alianza contribui para sólida cartera de clientes en el segmento de ropa.

Nércio Fernandes, fundador y actual presidente del Consejo de Administración de Linx, vendió su Monza para abrir Microserv Comércio e Consultoria Ltda, iniciando las actividades de la compañía con el sistema MicroMalhas.

<

1
9
8
5

ANEXO B

Historial de adquisiciones

Mar-13		Gasolineras y tiendas de conveniencia
Mar-13		TEF para pequeños minoristas
Jul-13		TEF para pequeños minoristas
Nov-13		Gasolineras y tiendas de conveniencia
Nov-13		Gasolineras y tiendas de conveniencia
Mai-14		Gasolineras, tiendas de conveniencia y servicio de alimentos
Out-14		Farmacias
Dez-14		Farmacias
Set-15		comercio electrónico

Set-15		comercio electrónico
Nov-16		Gasolineras y tiendas de conveniencia
Jul-17		Gran venta al por menor
Out-17		comercio electrónico
Dez-17		comercio electrónico
comercio electrónico comercio electrónico Mar-18		Farmácias
Abr-18		Programa de Fidelización

Jun-18



E-Commerce

Abr-19



Micro e pequenos
varejistas

Jun-19



E-Commerce

Out-19



Vestuário

Jan-20



Meios de
pagamento

Fev-20



Food service

Set-20



Recursos Humanos

Nov-20



Tecnologia
