

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Gestión del choque cultural en F&A, desde la perspectiva de  
aculturación, en el estudio de caso de la adquisición del Registro  
Central de Valores y Liquidaciones por parte de la Bolsa de Valores de  
Lima**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

CASTRO RODRÍGUEZ, Robert Brian

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

ARANDA CHACALIAZA, Nathalie Clely

Asesorados por: Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati

Lima, septiembre del 2020

La tesis

**Gestión del choque cultural en F&A, desde la perspectiva de aculturación, en el estudio de caso de la adquisición del Registro Central de Valores y Liquidaciones por parte de la Bolsa de Valores de Lima**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Paloma Martínez-Hague Chonati  
[Asesor Jurado]

---

Dr. Mario Marcello Pasco Dalla Porta  
[Tercer Jurado]

A Dios, a mi familia, a mi compañero de tesis y a todos aquellos que de alguna manera fueron mi soporte durante este proceso. Un agradecimiento especial a nuestra asesora por su paciencia y buen ánimo.

**Nathalie Aranda**

Agradezco a Dios, a mi familia y a mi asesora por haberme acompañado en esta etapa tan importante de mi vida. También a mi compañera de tesis por acompañarme en este reto académico.

**Robert Castro**



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA .....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Objetivos .....	5
3. Preguntas de investigación .....	5
4. Justificación de la investigación .....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Fusiones y adquisiciones .....	9
1.1. Motivos para una F&A.....	11
2. Cultura organizacional en F&A: integración cultural.....	13
2.1. Aculturación .....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	29
1. Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica y Perú.....	29
2. BVL y CAVALI .....	32
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....	35
1. Paradigma de investigación .....	35
2. Estrategia de investigación .....	36
3. Alcance.....	37
4. Enfoque metodológico .....	37
5. Etapas del proceso de investigación.....	38
5.1. Primera etapa: teórico-contextual .....	38
5.2. Segunda etapa: levantamiento de información .....	39
5.3. Tercera etapa: análisis de resultados .....	44
6. Acceso y confidencialidad.....	48
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS .....	49
1. Hallazgos y análisis de las entrevistas estructuradas .....	49
1.1. Identificar el grado de integración cultural entre BVL y CAVALI .....	49
1.2. Proceso de Integración Cultural entre BVL y CAVALI, desde una perspectiva de Aculturación.....	54
2. Hallazgos y análisis del cuestionario .....	80
2.1. Tipo de cultura luego del proceso de integración (BVL-CAVALI).....	80
2.2. Tipo de cultura de BVL y tipo de cultura de CAVALI (por empresa).....	81
2.3. Tipo de cultura BVL-CAVALI (por nivel de desempeño).....	82
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	86
1. Conclusiones.....	86
2. Recomendaciones .....	88

REFERENCIAS .....	90
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	97
ANEXO B: Guía de entrevista para el Gerente General de la BVL .....	104
ANEXO C: Guía de entrevista para la Jefa de Gestión Humana de la BVL.....	106
ANEXO D: Guía de entrevista para colaboradores de BVL y CAVALI.....	107
ANEXO E: Matriz de análisis .....	108



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo entre Dictamen del Congreso y Proyecto del Poder Ejecutivo .....	32
Tabla 2: Principales Bolsas de valores del mundo.....	33
Tabla 3: Variación del Personal BVL .....	34
Tabla 4: Variación del Personal CAVALI .....	34
Tabla 5: Lista de entrevistados .....	41
Tabla 6: Cantidad de encuestados.....	43
Tabla 7: Dimensiones OCAI .....	48
Tabla 8: Etapa de Exploración.....	56
Tabla 9: Etapa de Experimentación .....	64
Tabla 10: Etapa de Refuerzo .....	71



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de cultura según Cameron y Quinn .....	15
Figura 2: Modelo de aculturación de Cui, Dong, Liu y Wang .....	23
Figura 3: Países de Latinoamérica con mayor nivel de transacciones en 2018 .....	29
Figura 4: Evolución Mercado F&A en Perú.....	31
Figura 5: Paradigmas de investigación .....	36
Figura 6: Etapas de investigación .....	38
Figura 7: Motivos para adquirir CAVALI.....	50
Figura 8: Tipo de cultura, luego del proceso de Integración (BVL-CAVALI) .....	81
Figura 9: Tipo de cultura de BVL.....	82
Figura 10: Tipo de cultura de CAVALI .....	83
Figura 11: Tipo de cultura de BVL-CAVALI (gerencias y jefaturas) .....	83
Figura 12: Tipo de cultura de BVL-CAVALI (colaboradores en general) .....	85



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación académica expone la necesidad de gestionar el choque cultural entre empresas que realizan estrategias de fusiones y adquisiciones (F&A), con el fin de aportar información sobre cómo se lleva a cabo el proceso de integración cultural, pues la gestión del choque cultural es un determinante de éxito o fracaso en dichas estrategias empresariales. Por este motivo, desde una perspectiva de aculturación, se aborda la gestión del choque cultural posterior a una fusión o adquisición. Para ello, se decidió analizar a la Bolsa de Valores de Lima (BVL), cuya organización se involucró en un proceso de adquisición al comprar acciones del Registro Central de Valores y Liquidaciones (CAVALI).

En este sentido, se utilizó un diseño de estudio de caso con enfoque cualitativo en materia de investigación. Inicialmente, se construye un marco teórico que brinda soporte al análisis de la investigación, el cual se basa en conceptos relacionados a fusiones y adquisiciones, Cultura Organizacional y Aculturación. Dicha revisión permitió seleccionar los instrumentos adecuados para la recolección de información. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los gerentes, jefes y colaboradores de ambas empresas, con miras a describir el proceso de integración cultural; y se aplicó un cuestionario a los miembros de ambas organizaciones para identificar la cultura organizacional dominante posterior al proceso de adquisición.

Como resultado de esta investigación; en primer lugar, se determina el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición. Luego, se describe el proceso de integración cultural de ambas empresas, desde la perspectiva de aculturación. Por último, se describe la cultura organizacional dominante identificada en el proceso de integración cultural de las organizaciones. En conclusión, se encontró que el proceso de integración cultural fue desarrollado de forma efectiva y aunque aún no se consolida del todo, va camino al logro de las sinergias deseadas.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad realizar un análisis de cómo la BVL gestionó el choque cultural posterior a la adquisición de CAVALI, desde la perspectiva de aculturación. La gestión de dicho proceso resulta ser un factor clave para alcanzar el éxito en las F&A; por ello, es necesario comprobar si el plan de integración se desarrolló de forma efectiva y logró ser un proceso exitoso. La importancia se debe a que ambas organizaciones son las únicas encargadas de gestionar el Mercado de Valores en el Perú; por lo cual se necesita que las culturas estén alineadas, de tal manera que se garantice un mercado competitivo, cuyo entorno es cada vez más globalizado y requiere estrategias oportunas.

En el capítulo uno, se presenta el planteamiento del problema, el cual menciona la importancia de gestionar el choque de culturas que ocurre cuando las empresas realizan una fusión o adquisición. También se presentan los objetivos y preguntas de investigación que guiarán el desarrollo de este caso de estudio. De la misma manera, se explica la justificación de la investigación, basada en el valor académico, social y teórico que tiene abordar dicha problemática, convirtiéndola en fuente de consulta y base para futuras investigaciones académicas relacionadas al tema.

En el capítulo dos, se construye el marco teórico que brinda soporte a las conclusiones de la investigación académica. Esta sección está relacionada a F&A, cultura organizacional y aculturación, siendo este último el núcleo de la investigación pues permite gestionar el choque cultural, factor fundamental para alcanzar el éxito en las F&A. Asimismo, el proceso se analiza desde una perspectiva sociocultural, debido a que el activo principal de las organizaciones son los colaboradores.

En el capítulo tres, se desarrolla el marco contextual de la investigación en el que se expone la situación de las F&A en América Latina y el Perú, con la finalidad de conocer la tendencia de crecimiento y los principales obstáculos de estas transacciones en ambos entornos. Asimismo, se presenta información relevante de BVL y CAVALI respecto a sus actividades empresariales y se describe el contexto que atraviesan ambas organizaciones durante el proceso que duró la investigación.

En el capítulo cuatro, se presenta el marco metodológico de la investigación tomando como base el caso de estudio específico. En este sentido, se describe el paradigma y estrategia de investigación, así como el alcance, diseño metodológico y las etapas del proceso de recolección de datos, según el instrumento empleado. Para concluir el capítulo, se explica la accesibilidad y confidencialidad del caso de estudio.

En el capítulo cinco, se presentan los hallazgos obtenidos tras analizar toda la información recolectada durante la investigación. En primer lugar, se determina el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición; En segundo lugar, se describe el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación. Y, en último lugar, se diagnostica la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.

Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, las cuales servirán como referencia para futuras investigaciones, según sea conveniente.



# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA

En este primer capítulo se plantea el problema a investigar, los objetivos del caso de estudio, las preguntas de investigación y la justificación por la cual se decidió analizar el tema de investigación.

## 1. Problema de investigación

Actualmente, las organizaciones se plantean diversos objetivos específicos en busca de una mejora continua que les permita ser sostenibles en el tiempo; es decir, crecer gradualmente en el largo plazo generando una mayor rentabilidad. En este sentido, las fusiones y adquisiciones (F&A)<sup>1</sup> son una opción de crecimiento empresarial, debido a las alianzas estratégicas que se pueden lograr gracias a ellas. Una reconocida consultora internacional señala que para conseguir una F&A con resultados positivos es importante analizar los activos tangibles e intangibles como capital humano<sup>2</sup>, capital de relaciones<sup>3</sup> y capital organizacional<sup>4</sup>; la finalidad es evaluar los riesgos que involucran las F&A (Hay Group, 2007). En este tipo de transacciones los números no son lo único importante, también se debe considerar el cambio cultural que implica, pues esto impacta directamente en los colaboradores; ergo en la organización. Según la bibliografía sobre F&A, el porcentaje de fracaso es mayor y está relacionado al tema cultural (PwC, 2017a). En otras palabras, sin la debida atención a la cultura organizacional, la F&A podría resultar poco beneficiosa para la empresa adquiriente.

En este sentido, el estudio de la cultura organizacional en las F&A cobra un interés especial, ya que

Permite comprender cómo se forma el ambiente en el cual están involucrados los miembros de la organización, donde la compatibilidad con los valores y supuestos que sustentan dicha cultura se convierte en un factor crítico para la continuidad del personal y de la organización en su conjunto (Hudson, 2007, p. 159).

El factor humano es la base de toda organización e incorporar personas que puedan pensar y trabajar de maneras diversas es necesario para aprovechar la diversidad de características y

---

<sup>1</sup> Los términos fusión y adquisición no poseen la misma definición; sin embargo, son tratados de manera conjunta en toda la literatura revisada.

<sup>2</sup> Capital humano: incluye liderazgo, empleados, desarrollo y gerencia, involucramiento y productividad (Hay Group, 2007, p.4).

<sup>3</sup> Capital de relaciones: incluye marca, relación con el cliente, lealtad del cliente, redes externas y redes internas (Hay Group, 2007, p.4).

<sup>4</sup> Capital organizacional: incluye cultura y convergencia del mercado, gobernabilidad, agilidad, comunicación y formación de equipos, energía y claridad, estructura organizacional y “know-how” tácito e innovación (Hay Group, 2007, p.4).

valores que cada colaborador aporta a la organización. En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, donde las empresas necesitan aplicar sus capacidades en formas más innovadoras, es importante encontrar los mejores socios y aprovechar la tecnología de manera eficaz (PwC, 2015). Por ello, es muy importante conocer previamente la cultura organizacional de la empresa a adquirir, así se sabrá que no se están fusionando compañías con culturas incompatibles; pues sus prácticas de gestión impulsan comportamientos conflictivos; la integración se vuelve desordenada y prolongado, generando la pérdida de valor de la sinergia esperada (Engert, Gandhi, Schaninger y So, 2010).

En este contexto, resulta pertinente mencionar que, para gestionar correctamente la cultura organizacional en una F&A, se debe comenzar por comprender la manera en que se va a manejar el choque cultural a medida que las organizaciones se combinan (Marks y Mirvis, 2010). El choque cultural también es conocido como ajuste cultural y “se ha identificado que el ajuste o compatibilidad cultural es una de las variables críticas para el éxito de la fusión y adquisición, siendo una de las razones más citadas para el fracaso de las mismas” (Bijlsma-Frankema; Cartwright, Schoenberg; Lodorfos, Boateng; Nguyen y Kleiner, citados por Bauer y Matzler, 2014, p. 273). El término “choque cultural” fue acuñado para describir lo que sucede cuando las filosofías, estilos, valores y hábitos de dos empresas se combinan y entran en conflicto. Muchas veces no se consideran estas diferencias, lo que resulta significativo, debido a que son decisivas para obtener buenos resultados al realizar una F&A (Datta, 1991; Larsson y Lubatkin, 2001).

El choque cultural obliga a las organizaciones a hacer cambios en sus estrategias, pero son pocos los casos con resultados favorables. Según Amozorrutia (2017), en la mayoría de casos las fusiones y adquisiciones fracasan por no tener un plan de integración cultural que permita lograr una nueva identidad organizacional, capaz de construir una nueva cultura basada en las características culturales de cada organización. El objetivo de la integración es crear valor o, dicho de otra manera, convertir las sinergias potenciales en reales (Dolz e Iborra, 2005). Para que esto ocurra, se necesitan cambios en actividades funcionales, estructuras, sistemas organizativos y cultura organizacional, así las empresas pueden consolidarse como un todo (Pablo, 1994). De esta manera, se requiere analizar el proceso de integración cultural por ser el factor más importante para determinar si el esfuerzo realizado por ambas organizaciones tendrá éxito (Stahl y Voigt, 2008; Saunders, Altinay y Riordan, 2009a).

Según la literatura revisada, es posible gestionar el choque cultural, a través de la aculturación por es un factor crítico de éxito en la integración cultural luego de la F&A (Yu, Engleman y Van de Ven, 2005). Asimismo, existen pocos casos de estudio sobre la manera de

lograr la integración cultural a través de la aculturación; es decir, es un área de investigación incipiente (Hurst, 2013).

### **Definición de términos:**

A lo largo de la investigación, los términos fusiones y adquisiciones (F&A) se emplean de manera conjunta. En realidad, son dos transacciones con características particulares. Una fusión implica una combinación de mínimo dos organizaciones por medio de una transferencia de activos o mediante la unión de las empresas en una sola entidad y tienden a ser vistas como acuerdos de cooperación entre socios (Mascareñas, 2005). Y una adquisición sucede cuando una empresa compra las suficientes acciones como para tomar el control organizacional de ambas (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). Sin embargo, para la literatura sobre aculturación es indiferente si la actividad fue una fusión o adquisición, ya que ambas pueden implicar choques culturales durante su proceso; en este sentido, para el marco teórico se emplea el término F&A, ya que las acciones de aculturación no distinguen entre ellas, sino en el grado de contacto cultural que puede implicar el proceso. Pero en el capítulo de análisis, se emplea solo el término adquisición ya que fue el proceso realizado por las empresas de estudio.

## **2. Objetivos**

El objetivo general es el siguiente:

- Analizar cómo la BVL gestionó el choque cultural posterior a la adquisición de CAVALI, desde la perspectiva de aculturación.

Los objetivos específicos de investigación son los siguientes:

- Determinar el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición, según la teoría de aculturación en F&A.
- Describir el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados.
- Diagnosticar la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.

## **3. Preguntas de investigación**

La pregunta general es la siguiente:

- ¿Cómo la BVL gestionó el choque cultural posterior a la adquisición de CAVALI, desde la perspectiva de aculturación?

Las preguntas específicas de investigación son las siguientes:

- ¿Cuál fue el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición, según la teoría de aculturación en F&A?
- ¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados?
- ¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias?

#### 4. Justificación de la investigación

El propósito de la presente investigación académica es buscar aproximaciones al problema descrito, a través del diseño de un estudio de caso que permita analizar cómo se gestionó el choque cultural, desde la perspectiva de aculturación, en el proceso de integración posterior a la F&A; tomando como caso de estudio a las empresas BVL y CAVALI. En este sentido, la investigación se justifica en los siguientes criterios (Hernández, Fernández y Baptista, 2014):

- **Conveniencia:** permite entender la importancia de gestionar las diferencias culturales en un proceso de integración, ya que el choque cultural- propio de la fusión o adquisición per se- es considerado como uno de los principales obstáculos para el éxito de las F&A. Además, es de utilidad para la organización adquiriente (BVL), pues el análisis ayuda a medir la efectividad de las acciones realizadas para llevar a cabo un proceso de integración cultural exitoso con la empresa adquirida (CAVALI). Por otro lado, la BVL y CAVALI realizan actividades empresariales únicas dentro del mercado bursátil<sup>5</sup>, es decir, son las únicas en su giro de negocio- lo que las convierte en relevantes y críticas para el desarrollo del país, pues el Mercado de Valores<sup>6</sup> sirve como indicador<sup>7</sup> macroeconómico (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). Asimismo, son empresas que se caracterizan por aplicar altos estándares e indicadores de gestión en sus prácticas

---

<sup>5</sup> El mercado bursátil es aquel espacio donde se encuentran personas, organizaciones institucionales y empresariales para transar productos financieros en las diferentes Bolsas alrededor del mundo.

<sup>6</sup> Segmento del mercado de capitales, al que concurren ofertantes y demandantes de valores mobiliarios, en donde se transan valores negociables desde su emisión, primera colocación, transferencia, hasta la extinción del título, en que intervienen unidades deficitarias o superavitarias actuando como intermediarios los bancos, instituciones financieras y la bolsa de valores a través de sus agentes de intermediación. Está conformado por el mercado primario y el mercado secundario (Bolsa de Valores de Lima, 2017).

<sup>7</sup> Los indicadores representan importantes herramientas para la toma de decisiones ya que transmiten información científica y técnica que permite un análisis de la realidad económica y social. Resultando así fundamentales para evaluar y predecir tendencias de la situación del país en su conjunto o de una región en lo referente a las cuestiones económicas y sociales, así como para valorar el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las políticas de gobierno. Por ello cumplen una función activa en el mejoramiento de los procesos de formulación, rediseño, seguimiento y monitoreo las de políticas públicas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

organizacionales como sus prácticas de Gobierno Corporativo. Finalmente, el Perú es un país que presenta índices de crecimientos dentro de la región, lo que fortalece al sector empresarial, ya que muchas empresas buscan expandirse hacia otros mercados y una F&A resulta ser la estrategia preferida para dicho fin: más del 44% de ejecutivos peruanos estima que su organización lleve a cabo una adquisición en el corto plazo (Casabonne, 2017).

- Relevancia social: se emplean herramientas de investigación utilizadas en casos de éxito en las F&A con la finalidad de revalorizar el factor cultural, pues la cultura es el reflejo de las interrelaciones que se dan entre los colaboradores de una organización. El no tomar en cuenta que este tipo de procesos impacta de manera social y psicológica en los colaboradores, genera una alta probabilidad de fracaso en el resultado de la F&A. Por ello, según la Jefa de Gestión Humana de la BVL, se generaron dificultades durante el proceso de integración cultural, pues las culturas de la BVL y CAVALI eran distintas. En este sentido, la presente investigación busca concientizar sobre la importancia de gestionar las diferencias culturales por medio de la aculturación- término empleado para explicar la gestión del choque cultural producto de los procesos de F&A- y de esta forma, darle mayor protagonismo al factor cultural en la estrategia de integración. Por último, si bien los resultados son propios del caso de estudio, pueden emplearse como base de consulta para abordar una problemática similar existente, sobre todo para empresas del país que deciden llevar a cabo una F&A, teniendo en cuenta que dicha integración dependerá del grado de relación que requiera el negocio.
- Valor teórico: Las conclusiones de esta investigación son importantes para conocer cómo se gestionó la integración cultural entre los colaboradores de BVL y CAVALI- pertenecientes al sector bursátil o Mercado de Valores- cuya plataforma integrada ofrece a los inversionistas nacionales e internacionales productos de inversión más sofisticados, a través de servicios especializados. Por lo tanto, es importante mantener la estabilidad del capital humano por ser un factor crítico como activo fundamental de la compañía, pues la naturaleza del negocio requiere perfiles altamente calificados y una F&A siempre afecta la estabilidad de los colaboradores. Además, la BVL y CAVALI son organizaciones que se encuentran en la misma cadena de producción; por ende, se requiere un alto grado de relación entre ambos *stakeholders*, pues el dinamismo de su línea de negocio así lo exige y su correcta gestión es necesaria para el crecimiento del sector bursátil. Por ello, la presente investigación adopta la aculturación como marco teórico debido a que conduce al logro de una integración cultural exitosa posterior a un proceso de F&A. En otras palabras, prestar atención a la cultura es clave para el éxito de

una F&A, ya que ayuda a mejorar estructuralmente la organización, alinea a todos los colaboradores a llegar a un mismo objetivo y permite ser sostenibles en el largo plazo; de esta manera, se obtienen activos estratégicos y se mejora la eficiencia operativa por generación de sinergias (PwC, 2015). Por ello, abordar este estudio de caso aporta información valiosa en la gestión empresarial pues analiza un caso práctico real, a través de planteamientos teóricos de las ciencias de la gestión, del sector empresarial.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En esta sección, se expondrá información sobre fusiones y adquisiciones relacionados a cultura organizacional y aculturación, los cuales dan soporte al proceso de análisis de la presente investigación. Para empezar, se brinda información sobre estudios de F&A, así como lo que motiva a las empresas a realizar este tipo de transacciones. Luego, se procede a explicar la importancia de la cultura organizacional en los procesos de F&A, y cómo la teoría de aculturación se presenta como un camino a la integración cultural exitosa en F&A.

A continuación, se describe cómo la cultura organizacional cobra un mayor protagonismo en el ámbito de la gestión empresarial en F&A, pues según la literatura se considera un aspecto clave para el éxito de las mismas. En este sentido, se brinda información sobre la perspectiva sociocultural de este tipo de transacciones, y cómo los motivos detrás del proceso se relacionan con el ajuste cultural deseado. Finalmente, se procederá a explicar la importancia de la aculturación para gestionar el choque cultural en procesos de integración posterior a las F&A.

### 1. Fusiones y adquisiciones

Las F&A son un mecanismo importante por medio del cual las organizaciones crecen y acceden a nuevos recursos y mercados (Hitt, Harrison, e Ireland, 2001 y Sarala, 2010). En otras palabras, las F&A se han convertido en la parte central de la estrategia de crecimiento de muchas empresas en la actualidad (Denison, Adkins y Guidroz, 2011). Esto se debe, a que son concebidas básicamente desde una perspectiva financiera, donde el indicador de crecimiento es el valor económico de la empresa. En este sentido, se considera una de las estrategias favoritas para muchos altos ejecutivos en el mundo (PWC, 2019).

Por el contrario, estas estrategias no siempre resultan beneficiosas para las organizaciones, esto se refleja en el alto índice de fracasos en este tipo de transacciones (Cui, Dong, Liu y Wang, 2016). El fracaso puede mostrarse de diferentes formas en las F&A; por ejemplo, caída de la productividad, aumento en el número de reclamos, altos niveles de ausentismo y rotación de empleados, entre otros (Cartwright y Cooper, 1993). Estos factores están relacionados con la cultura organizacional que se desarrolla dentro de una empresa; por ello, el factor cultural ha comenzado a tomar mayor relevancia debido a la relación con el éxito posterior a una F&A (Nayak, Kumar y Mohanty, 2016). Por la razón, de que estas transacciones no siempre representan un éxito seguro, según los estudios la mayoría de casos fracasan y representan pérdidas económicas para el adquirente, se considera que del total de estos casos el 50% de estos fracasan (Child, Faulkner y Pitkethly, 2001; y Cui et al., 2016). Otros estudios afirman que las

estimaciones sobre la caída de la productividad posterior una F&A varían entre el 50% y el 80% (Erez y Gati, 2004).

En relación a lo expuesto, se ha identificado que el ajuste o compatibilidad cultural se ha convertido en una de las variables críticas para el éxito posterior en las F&A (Cartwright y Cooper, 1993; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger y Weber, 1992; Child et al., 2001; Datta, 1991; Fink y Holden, 2007; Larsson y Lubatkin, 2001; Teerikangas y Very, 2006 y Weber y Tarba, 2012). El ajuste o compatibilidad cultural se define como el convenio mutuo entre diferentes empresas durante una F&A para acordar la interrelación de sus culturas organizacionales como similitudes en relación a sus estilos gerenciales, sistemas organizacionales y relaciones laborales (Datta, 1991, citados por Leiva, 2004). En este sentido, la variable cultura se convierte en un instrumento propicio para promover un clima de cooperación posterior a la F&A y a la vez, reduce la resistencia de los colaboradores de la empresa adquirida (Leiva, 2004).

Por otro lado, en los estudios revisados se ha podido identificar casos de éxito muy populares dentro de la literatura de F&A, ya que han servido como instrumento para estudios que buscan nuevas perspectivas de investigación sobre la problemática cultural en F&A. Por ejemplo, el caso de la adquisición de IBM-PC por LENOVO, que sirvió como uno de los casos de éxito tomado como base del desarrollo del modelo de aculturación, el cual se emplea en la presente investigación (Cui et al., 2016). Pero ¿qué caracteriza a estos casos de éxito?, ¿cómo es que han logrado cumplir con sus objetivos y cómo otros incluso los superan?

En base a lo expuesto, los autores Cartwright y Cooper (1993) afirman que el mérito se encuentra en cómo estas empresas logran combinar sus diferentes antecedentes culturales de manera que funcionen eficientemente como una sola empresa. Asimismo, señalaron que evaluar las diferencias y similitudes de ambas culturas empresas es un factor clave para el éxito posterior de la F&A. En este sentido, la comprensión mutua de la cultura de cada empresa ayuda a mejorar las expectativas de éxito en estas transacciones (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982).

Por otra parte, medir el éxito en las F&A no ha sido una tarea sencilla, ya que en la literatura se mencionan diferentes formas de medir el éxito, pero la mayoría son indicadores financieros que no incluyen factores humanos o culturales. Por ejemplo, el rendimiento posterior se ha medido empleando medidas contables como medidas de stock, percepción de las acciones o una combinación factores contables (Datta, 1991; Chatterjee et al. 1992 y Weber y Tarba, 2012). Sin embargo, no se encontró una sola medida objetiva o subjetiva que pueda aplicarse uniformemente a todas las fusiones y adquisiciones (Hogan y Overmyer -Day, 1994).

La búsqueda de nuevas alternativas para alcanzar el éxito en estas transacciones ha generado una revalorización del factor humano por medio de la variable cultura organizacional, debido a que impacta directamente en los colaboradores de las empresas involucradas. En otras palabras, estas transacciones son algo que les sucede a las personas en sus organizaciones y no viceversa (Cartwright y Cooper, 1993). Por tal motivo, el desempeño de los colaboradores durante este tipo de eventos se ve afectado, pues se crea confusión e incertidumbre dentro de la organización; debido a los posibles cambios en las estructuras, estilos, políticas y prácticas de la organización, lo cual impacta significativamente en las personas, sobre todo a los más antiguos (Marks, 2011). En este sentido, los directivos que deciden embarcarse en una F&A tienen que priorizar el factor humano, pues los estudios recientes han demostrado la importancia de gestionar la variable cultura para alcanzar el éxito.

Luego de brindar información sobre fusiones y adquisiciones al ser fuente de crecimiento empresarial, es importante que se analicen los motivos que impulsan esta forma de cambio organizativo. A continuación, se exponen los siguientes:

### **1.1. Motivos para una F&A**

Luego de presentar los datos bibliográficos anteriores, surge la pregunta: ¿por qué a pesar del alto riesgo que implica un proceso de F&A, muchos ejecutivos están dispuestos a llevar a cabo estas estrategias empresariales? La respuesta es que las F&A son una estrategia de crecimiento rápido y las organizaciones asumen el riesgo con tal de alcanzar sus objetivos en el corto plazo, la competitividad de los mercados crece cada día, y las empresas deben adaptarse rápidamente. Dichas estrategias de crecimiento resultan la mejor alternativa, porque permiten a las empresas adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado (Besley, Brigham, Jasso, D'Boorneville. y Weston, 2016). Sin embargo, estas transacciones deben ser reguladas, pues podrían interferir en la libre competencia del mercado.

Según Mascareñas (2005) estas transacciones podrán tener una lógica económica acertada o discutible dependiendo de si cumple o no el objetivo principal de toda decisión empresarial: la máxima creación de valor posible. Asimismo, en la literatura sobre finanza corporativa en la sección de F&A, se pueden encontrar diferentes motivos para realizar una F&A, pero la mayoría concuerda que la finalidad o motivo principal es lograr un efecto sinérgico (Block, Hirt y Danielsen, 2013; Besley et al., 2016; Berk, De Marzo, y Harford., 2010 y Brealey, Myers, y Allen, 2010). Por ello, la existencia anticipada de beneficios sinérgicos es uno de los principales atractivos para que las empresas se involucren en este tipo de transacciones, debido a que se proyecta generar mayor valor para los accionistas (Hitt et al., 2001). En este sentido, los estudios

sobre F&A concuerdan que son estrategias justificables cuando el objetivo es aumentar es generar un efecto sinérgico positivo.

Asimismo, el grado de integración que se da en los procesos de F&A puede variar sustancialmente, porque los motivos que persiguen las empresas son diversos (Drori, Wrzesniewski y Ellis, 2011). Esto es respaldado por la teoría de aculturación en F&A, empleada por Nahavandi y Malekzadeh (1988), para explicar el choque cultural producto de estas transacciones, donde la elección del grado de integración entre dos empresas depende de los motivos detrás de la F&A (esto se explica detalladamente en el apartado de aculturación). En este sentido, a pesar de la existencia de varios motivos, se puede determinar que el más importante es lograr la sinergia deseada (Cartwright y Cooper, 1993). A continuación, se detallan los motivos más frecuentes dentro de literatura de finanzas corporativa en F&A (Block et. al, 2013; Berk et. al, 2010; Brealey et. al, 2010 y Besley et al., 2016).

### ***1.1.1. Integración horizontal***

Las fusiones y adquisiciones de tipo horizontal se dan entre empresas del mismo sector industrial o de negocio; se le conoce también como sinergia operativa, ya que busca generar más ingresos o reducir costos (Mascareñas, 2005). La oleada de fusiones y adquisiciones ha estado dominada por mega fusiones horizontales (Gaughan, 2001). Según Shivastara (1986), una F&A horizontal requiere mayor grado de integración organizativa, procesal, física, gerencial y sociocultural.

### ***1.1.2. Integración vertical***

Las fusiones y adquisiciones de tipo vertical se caracterizan por ser entre empresas que se encuentran en diferentes partes del proceso de producción o servicio, el comprador puede ampliar hacia adelante o hacia atrás (Brealey et al., 2010). Lo cual guarda relación con Mascareñas (2005), pues menciona que el objetivo de las economías de integración vertical es buscar mayor participación o control del proceso hacia adelante o hacia atrás. La integración vertical facilita la capacidad competitiva de las empresas en cuanto que permite a estas actuar con mayores ventajas frente a las que no están integradas. Sin embargo, las integraciones verticales conllevan a un cuidado especial por parte de los entes reguladores para evitar situaciones antimonopólicas que reduzcan la libre competencia en los mercados (Mascareñas, 2005).

### ***1.1.3. La mejora de la gestión de la empresa adquirida***

Otro motivo que señala la literatura y que lleva a muchos grandes directivos a realizar una F&A es la existencia de empresas que poseen un valor de mercado menor al que deberían tener, según el comportamiento del sector en el que se sitúan. Los grandes directivos creen que

mejorando la gestión de recursos de la empresa y haciendo cambios se puede recuperar el valor perdido (Gaughan, 2001 y Mascareñas, 2005).

#### ***1.1.4. Ventajas fiscales***

Las ganancias fiscales también pueden ser motivos importantes para realizar una F&A, debido a que se puede reducir el pago de impuestos mediante fusiones o adquisiciones. De esta manera, la carga fiscal de las compañías fusionadas será menor que cuando estas son independientes (Gaughan, 2001 y Mascareñas, 2005).

#### ***1.1.5. La diversificación***

Se dice que una empresa diversifica sus operaciones cuando adquiere otra compañía con un negocio distinto al suyo. En otras palabras, al diversificar su portafolio de negocios se reduce la probabilidad de pérdida económica (Mascareñas, 2005). Para los administradores es una forma de mitigar el riesgo, ya que permite distribuir el capital en diferentes sectores del mercado, pues se espera formar parte de un sector más rentable (Hitt et al., 2001).

En suma, se proporcionó información sobre los motivos que son responsables del crecimiento de las F&A. Esto está vinculado a posibles estrategias de implementación que determinan el grado en que los colaboradores de dos empresas interactúan. La siguiente sección comienza a abordar el elemento humano por medio de la de la gestión de la cultura organizacional.

## **2. Cultura organizacional en F&A: integración cultural**

La cultura organizacional representa uno de los elementos más importantes a gestionar en una F&A, y ha sido citada en diferentes investigaciones como un elemento clave para alcanzar el éxito y el logro de las sinergias deseadas (Fralicx y Bolster, 1997). En este sentido, la cultura resulta ser el componente más importante para lograr una implementación y adaptación exitosas en los colaboradores al atravesar una adquisición (Welch, 2000).

La cultura organizacional se define como una guía de aspectos básicos desarrollada por un grupo de personas y transmitida a todos los colaboradores para que puedan hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 2004). Es importante mencionar que esta definición de cultura organizacional es la más difundida y aceptada en escritos relacionados al tema (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). Asimismo, el término cultura organizacional hace referencia a la percepción en común que tienen los miembros de una organización (Robbins y Judge, 2013). Es decir, sin importar el nivel jerárquico en el cual estén posicionados los colaboradores, todos deben tener el mismo concepto sobre su cultura; en otras palabras, el concepto debe ser transversal a toda la organización.

Por lo tanto, el término cultura organizacional es utilizado para referirse colectivamente a un patrón particular de creencias, valores y comportamientos que debe ser válido y útil para la organización, y transferirse a los nuevos miembros del grupo (Schein, 2004 y Cújar, et al., 2013). Lo cual corrobora Aguirre (2002) al definir la cultura como un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización. En consecuencia, se deduce que después del proceso de F&A, la cultura de una organización puede necesitar adaptarse si las creencias, valores y comportamientos ya no funcionan o cuando el entorno externo necesita respuestas diferentes (Saunders et al., 2009a).

En este sentido, realizar un diagnóstico cultural le permite a la organización conocer sus patrones de comportamiento en un momento determinado con la finalidad de influir en ellos de forma exitosa, en favor de los cambios necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Algunos autores afirman que la gestión cultural es crítica en una F&A, ya que ayuda a proporcionar un diagnóstico sobre el grado de compatibilidad cultural entre las organizaciones involucradas (Cartwright y Cooper, 1993; Lindblom y Koch, 2002). Para fines de esta investigación el diagnóstico cultural se realizará posterior al proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI, ya que uno de los objetivos es diagnosticar la cultura organizacional actual para conocer si se ha desarrollado una compatibilidad cultural entre los colaboradores de ambas organizaciones luego de las acciones de integración.

Asimismo, la literatura presenta diferentes teorías y modelos para medir la cultura organizacional, debido a que no existe un solo instrumento para medirlo. Además, para efectos de esta investigación, se decidió emplear el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) de Cameron y Quinn (2006), el cual tiene como base teórica el Marco de Valores en Competencia (MVC), conocido por sus siglas en inglés como CVF- *Competing Values Framework*- de Cameron y Quinn (1999), el cual indica que la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por significados simbólicos a modo de cuentos, mitos, leyendas y anécdotas. El modelo presta una atención particular a los siguientes elementos: a) características dominantes, b) líderes de la organización, c) estilo gerencial, d) unión de la organización, e) énfasis estratégico y f) criterio de éxito.

Dentro de una organización no existe una sola cultura, es decir, se tienen diferentes áreas funcionando a la vez y cada una desarrolla su propia subcultura de trabajo (Cameron y Quinn, 1999). La teoría del MVC permite explorar la estructura de la cultura organizacional; pues en una organización debe existir una cultura dominante que ayude a alinear las acciones de cada uno de los miembros, en base a los objetivos trazados. Para ello, los autores distinguen cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y De mercado (ver Figura 1).

**Figura 1: Tipos de cultura según Cameron y Quinn**



Adaptado de Cameron y Quinn (1999).

En este sentido, el correcto funcionamiento de la organización dependerá de cómo se gestione su cultura; esto marca la diferencia para seguir existiendo en un mercado cada vez más competitivo (Vivanco y Franco, 2012). Según Tenorio (2015), la cultura organizacional se convierte en un factor de éxito en la gestión posterior a una F&A. Por tal motivo, es importante emplear una herramienta que brinde resultados confiables y válidos; por consiguiente, el método empleado está probado empíricamente y tiene validez científica (Cameron y Quinn, 2006). Asimismo, se han realizado estudios para demostrar la confiabilidad y validez del modelo MVC.

Por ejemplo, Abbasi, Sajjadi y Kazemnejad (2013) realizaron un estudio el cual consistió en validar las propiedades psicométricas del OCAI. Los resultados obtenidos muestran que dicho cuestionario es un modelo multidimensional y los cuatro tipos de cultura fueron encontrados. Además, se confirmó una confiabilidad a través del alfa de Cronbach de 0.86. En otro estudio, realizado en México por Núñez, Mercado y Banegas (2015) Se obtuvo como resultado un análisis factorial confirmatorio que permitió agrupar a los tipos de cultura en los cuadrantes respectivos. Asimismo, los cuatro factores presentaron las siguientes alfas de Cronbach: Clan 0.937, Adhocrática 0.893, Jerárquica 0.904 y de Mercado 0.891, lo cual confirma también la confiabilidad del instrumento.

Dentro de las investigaciones nacionales se encontró el estudio realizado por Cerpa (2018) el cual tiene como objetivo analizar y determinar las propiedades psicométricas del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en una muestra de 211 colaboradores que laboran en empresas del sector público y privado en Lima Metropolitana. En ella se evidencia la validez vinculada al contenido de las puntuaciones derivadas del OCAI, respaldado por la opinión de 11 jueces quienes aceptaron la estructura multidimensional de la prueba calificando a los ítems como congruentes, claros y relevantes del constructo que se procura medir. Además, se comprueba la existencia de evidencias de confiabilidad de las puntuaciones obtenidas de la aplicación OCAI en la muestra representativa ya que se obtuvieron coeficientes de confiabilidad por encima de 0.88, tanto en alfa de Cronbach como en alfa ordinal.

En base a estas investigaciones se concluyó que el modelo es apropiado para medir la cultura organizacional debido a su confiabilidad y validez; además, permite comprender que el concepto de cultura organizacional es transversal a las organizaciones y también se puede medir a un nivel académico. No obstante, si bien se ha evidenciado la importancia del diagnóstico de la variable cultura organizacional en este tipo de transacciones, es solo un primer paso para una correcta gestión de esta variable en dichas transacciones. Es decir, los estudios sostienen que la problemática cultural se presenta durante el proceso de integración posterior a la F&A. (Cui et al., 2016).

Según los autores Cartwright y Price (2003), la razón por la que muchas empresas no logran los objetivos trazados en estas transacciones, está relacionado con el choque cultural producto de las interrelaciones sociales entre los miembros de dos empresas al combinarse. En otras palabras, el choque cultural hace referencia a la compatibilidad como un factor importante a la hora de combinar diferentes culturas organizacionales. Según Marks y Mirvis (2010), gestionar la cultura en F&A permite lograr los resultados comerciales deseados; y para ello, se comienza por comprender la forma en que se desarrolla el choque cultural entre las empresas al combinarse. Sin embargo, en la práctica la tarea de combinar dos empresas con diferentes culturas no resulta una tarea sencilla y esto refleja un número elevado de fracasos, como se mencionó en el primer apartado de F&A. Por consiguiente, se puede afirmar que la integración cultural entre dos partes constituye el factor más esencial que determina si las acciones de integración tendrán éxito (Stahl y Voigt, 2008; Saunders et al., 2009a y Accenture, 2012).

Respecto a lo mencionado, se entiende que la integración cultural representa un gran reto en la etapa posterior a una F&A. Por ello, todas las acciones enfocadas en integrar las culturas organizacionales serán de suma importancia para el logro de las sinergias deseadas (Weber, Tarba y Reichel, 2011). En otras palabras, la integración cultural contribuye con un ambiente laboral

positivo entre las empresas durante estas las F&A y puede reducir los efectos negativos de las diferencias culturales (Cui et al., 2016). Según, Ailing (2004) esto es posible gracias a que la integración cultural puede facilitar la transferencia unidireccional o bidireccional de competencias empresariales entre las partes involucradas en estas transacciones. Por este motivo, los estudios se han enfocado en desarrollar mecanismos de éxito que promuevan la integración cultural en las F&A.

En consecuencia, abordar la variable cultural es muy importante al pensar en estas transacciones, debido al impacto que tiene en las organizaciones involucradas. En este sentido, los investigadores se han centrado en resolver el problema en mención, centrados en dos cuestiones principales. La primera cuestión se relaciona con factores clave de éxito que afectan los resultados de la integración cultural en F&A, por ejemplo, el idioma, estilos de liderazgo, los valores corporativos y diferencias estructurales; estos se consideran los principales factores que hacen que la integración cultural fracase (Sarala, 2010 y Cui et a., 2016). La segunda cuestión se enfoca en modos y métodos de integración cultural. Para ello, la mayoría de estos estudios necesitaron desarrollar un análisis de la literatura y métodos de deducción teórica para proponer patrones de integración cultural (Ailing, 2004).

En relación a lo expuesto, el autor Warter (2017) menciona que el proceso de integración es siempre crítico, debido a que dos entidades que solían estar separadas ahora tienen que comportarse bajo las mismas directrices, misiones y mentalidades. Esto corrobora que la integración de culturas es el aspecto más desafiante en F&A (Carleton y Lineberry, 2004). Por tal motivo, se pueden encontrar en la literatura sobre F&A tres escuelas de pensamiento sobre cómo se puede lograr la integración: escuela de proceso, escuela del comportamiento y escuela antropológica (Nahavandi y Malekzadeh, 1988, Cartwright y Cooper, 1993; Schneider, 1987, Saunders et al., 2009a).

La escuela de proceso adopta un enfoque de gestión de arriba hacia abajo (Beer, Eisenstat y Spector, 1990), para ello necesita la participación activa de los altos gerentes en impulsar y promover los cambios posteriores a la F&A. Galpin y Herndon (2000), reconocen la necesidad del apoyo de la alta gerencia, pero sostienen que es poco probable que el enfoque “arriba hacia abajo” tenga éxito, ya que los empleados generalmente están influenciados por el entorno laboral que los rodea. En cambio, la escuela del comportamiento, argumentan que el éxito se logra a través de gestión de abajo hacia arriba (Beer et al., 1990) que se centran en la alineación de tareas y enfatizan la participación de los colaboradores. Para este enfoque los artefactos culturales visibles de los sistemas de reconocimiento y recompensa de la organización, el entorno físico y

el comportamiento de liderazgo promueven cambios en el comportamiento real cuando son modificados (Galpin y Herndon, 2000).

En base a lo anterior, la escuela antropológica enfatiza cómo los colaboradores de las organizaciones adquiridas a menudo son los más afectados por los cambios posteriores a las F&As, ya que con frecuencia se espera que adopten la cultura organizacional de la organización adquirente (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). Lo cual muchas veces produce resistencia por parte de la empresa adquirida, ya que podrían tener otras preferencias sobre el ajuste cultural. En consecuencia, sostiene que el choque cultural se puede superar por medio de la aculturación, la cual se logra cuando los colaboradores se sienten atraídos por la nueva cultura.

En este sentido, se puede afirmar que la integración cultural puede tener un fuerte impacto negativo en el aspecto social y emocional de los colaboradores; por ejemplo, sentimientos de rechazo, desconfianza, incertidumbre o inseguridad; con respecto a la cultura organizacional del adquirente, lo cual puede afectar gravemente el éxito de cualquier iniciativa de integración cultural, ya que podría provocar resistencia cultural de los colaboradores de la organización adquirida (Marks y Mirvis, 2011). Lo cual corrobora el estudio de Teerikangas y Very (2006) al describir sentimientos asociados con estrés aculturativo posterior a una F&A, destacando emociones de inseguridad, ira, desconfianza y culpa; cada uno de estos impacta directamente en la integración cultural; y posteriormente, en el desempeño de la F&A.

Recapitulando, no todos los estudios mencionados han examinado a fondo los procesos de integración cultural para mostrar cómo la integración puede tener éxito en cada patrón de integración durante la F&A. Según, los autores Tang y Liu (2010) en su estudio sobre selección de patrón de aculturación en empresas chinas, menciona que los cambios en los grados de integración, tanto en las empresas adquirentes como las adquiridas ajustan sus patrones de aculturación. Por ello, la presente investigación busca examinar esos procesos, patrones y condiciones de aplicación que están enraizados en procesos dinámicos de integración cultural.

En síntesis, en este apartado de cultura organizacional en F&A quiso resaltar la importancia de gestionar el impacto de la integración cultural en F&A, debido a que los posteriores cambios afectarán las reacciones emocionales de los colaboradores. Asimismo, la presente investigación se encuentra alineado o influenciado por la escuela antropológica, debido a que la investigación considera que la gestión del choque cultural es un factor de éxito al combinar dos organizaciones diferentes. Por ello, la presente investigación emplea la teoría social de aculturación para comprender la problemática cultura en F&A.

En el siguiente apartado explicaremos el término aculturación que sirve como marco teórico para abordar el objetivo principal de la presente investigación académica.

## 2.1. Aculturación

La teoría de la aculturación nace de la ciencia social con el objetivo de explicar el choque cultural producto de la interacción social entre individuos de diferentes comunidades, respecto a costumbres, celebraciones, dialectos entre otros. En este sentido, Berry (1980), la define como un proceso que implica la influencia mutua entre dos sistemas culturales autónomos. Sirve para estudiar el choque cultural entre comunidades de diferentes rasgos sociales. En otras palabras, la aculturación es el cambio, producto del contacto cultural entre comunidades diferentes, como resultado del intercambio de elementos culturales.

En base a lo expuesto, los académicos Nahavandi y Malekzadeh (1988), deciden introducir por primera vez la teoría de aculturación de Berry (1980) a las ciencias empresariales para comprender el choque cultural en F&A. Con el propósito, de comprender el contacto sociocultural entre empresas que realizan estas transacciones; según los autores las empresas comparten características definatorias al igual que las comunidades (Nahavandi y Malekzadeh, 1988). Es decir, las empresas- al igual que las comunidades- se pueden definir como grupos sociales conformado por grupos de individuos que comparten ciertos rasgos en forma conjunta como valores, sistemas, prácticas, estructuras y estilos de liderazgo para alcanzar ciertos objetivos. Además, los autores del estudio de la aculturación en F&A sostiene que las interacciones sociales entre los miembros de una empresa en F&A pueden generar o resolver conflictos durante el proceso de integración cultural. Lo cual se verifica en el estudio realizado por los autores Creasy, Stull y Peck (2009) donde mencionan en sus hallazgos que los empleados de la empresa adquirida que están muy identificados con la nueva organización consolidada pueden experimentar niveles más altos de satisfacción laboral lo cual influye positivamente en los resultados de aculturación.

En este sentido, Nahavandi y Malekzadeh (1988), definen la aculturación como un proceso de adaptación cultural que presenta escenarios alternativos en la fusión de dos culturas organizacionales. Asimismo, los autores agregan que es un fenómeno que se da cuando los patrones culturales se intercambian entre dos culturas organizacionales de diferentes antecedentes y varían cuando estos grupos se involucran en el largo plazo. Lo cual corrobora Sarala (2010), en su estudio sobre el impacto de las diferencias culturales y factores de aculturación para resolver el conflicto posterior a las adquisiciones, confirman que tanto las diferencias culturales organizacionales como los factores de aculturación son necesarios para explicar la dinámica esencial en la gestión posterior a una F&A. En este sentido, la presente investigación define el concepto aculturación como el proceso en el cual los colaboradores de dos empresas de diferentes

rasgos culturales se interrelacionan producto de los cambios en la etapa posterior en F&A, con el objetivo de consolidar una sola cultura organizacional.

En relación lo expuesto, los académicos Cui et al, (2016), en su estudio científico propone a la aculturación como un camino a la integración cultural en F&A, y sostienen que la aculturación es un proceso dinámico, debido a que las empresas que se han sometido a F&A tardan mucho tiempo en aculturarse mediante procesos dinámicos de selección de patrones. En este sentido, la presente investigación emplea la teoría de aculturación como un camino para promover la integración cultural exitosa en el presente caso de estudio. El motivo, es que los estudios sobre cultura organizacional en F&A también proponen que la aculturación es una de las teorías más importantes para determinar el éxito o el fracaso de los esfuerzos de integración posterior (Weber et al., 1996; Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Por tal motivo, en la actualidad es considerada como un factor determinante para el éxito posterior a una F&A, esto le ha dado mayor protagonismo en la gestiona empresarial. Debido a que las F&A implican algún grado conflicto y turbulencia durante el proceso de aculturación (Pikula, 1999). En otras palabras, el proceso de aculturación implica superar algún grado de conflicto cultural con la finalidad de alcanzar las sinergias deseadas en la F&A.

Para lograr una transición cultural exitosa es necesario que las personas tengan una actitud positiva frente al cambio y acepten la aculturación (Berry, 1980; Nahavandi y Malekzadeh 1988, 1993; Cartwright y Cooper, 1993). Sin embargo, no todos los procesos de cambio cultural implican los mismos resultados debido a que cada F&A puede tener diferentes intereses y objetivos. Por tal motivo, los autores Nahavandi y Malekzadeh (1988), proponen cuatro modalidades para aculturarse:

### ***2.1.1. Asimilación***

Los miembros de la empresa adquirida renuncian voluntariamente a su cultura, así como a la mayor parte de sus prácticas y sistemas organizativos, adoptando la cultura y sistemas de la adquirente. En general, la organización adquirida ha tenido una cultura débil, disfuncional, o no deseada. Por lo tanto, la nueva cultura por lo general domina y hay poco conflicto.

### ***2.1.2. Integración***

La integración se hace de manera estructural pero no cultural. Se originan algunos cambios en las prácticas y culturas de ambos grupos, pero manteniendo el equilibrio en el flujo de elementos culturales. Durante la integración, el conflicto se intensifica en un principio, como dos culturas compiten y negocian, pero se reduce sustancialmente por acuerdo de ambas partes.

### **2.1.3. Separación**

Los miembros de la empresa adquirida desean retener su cultura y sistemas organizativos y rechazan cualquier intento de asimilación en la empresa adquirente. En general, la separación significa un intercambio cultural mínimo entre los dos grupos, de tal modo que continuarán funcionando de forma independiente. Se da cuando la empresa adquirida tiene una fuerte cultura corporativa y desea funcionar como una entidad separada bajo el paraguas de la empresa compradora, puede negarse a adoptar la cultura de la empresa compradora.

### **2.1.4. Deculturación**

Los miembros de la empresa adquirida no valoran su cultura, pero tampoco desean formar parte de la cultura de la adquirente. La consecuencia obvia es la desintegración de la empresa adquirida como unidad cultural. Un alto nivel de conflicto, la confusión y la alienación es el resultado.

Cada proceso de integración cultural deberá elegir un patrón de aculturación para desarrollar su estrategia de integración en relación a los motivos que llevaron a realizar un proceso de F&A, ya que estos determinarán cómo será el grado de integración entre adquirente y adquirido. En este sentido, los autores del estudio sostienen que identificar el grado de integración es importante en el proceso de aculturación debido a que ayuda a determinar el nivel de contacto cultural que tendrá las dos organizaciones en la integración. En otras palabras, si los motivos de la F&A requieren un mayor contacto entre las culturas organizacionales el grado de integración será “alto”; y si el proceso requiere un menor contacto entre ellas el grado de integración será “bajo”. Efectivamente, los motivos detrás de la F&A influyen en la selección del modo de aculturación elegido.

En base a lo expuesto líneas arriba, los autores Nahavandi y Malekzadeh (1988) proponen el primer modelo de aculturación en F&A. Dicho modelo fue elaborado para la implementación del factor cultural en las F&A. Según el modelo, en un proceso de F&A, las empresas involucradas podrían no tener las mismas preferencias con respecto a un modo de aculturación. Es por ello, que el modelo sostiene que el grado de congruencia entre la preferencia de cada uno por un modo de aculturación es importante para lograr la aculturación; de esta forma, se convierte en un factor decisivo en la implementación exitosa de la fusión. (Nahavandi y Malekzadeh, 1988).

Esto se debe según los autores a que cuando las dos organizaciones acuerdan el patrón de aculturación preferido, acorde a sus intereses, la F&A producirá menos estrés aculturativo y resistencia al cambio, lo que hará que la aculturación sea un proceso más llevadero y sencillo. En

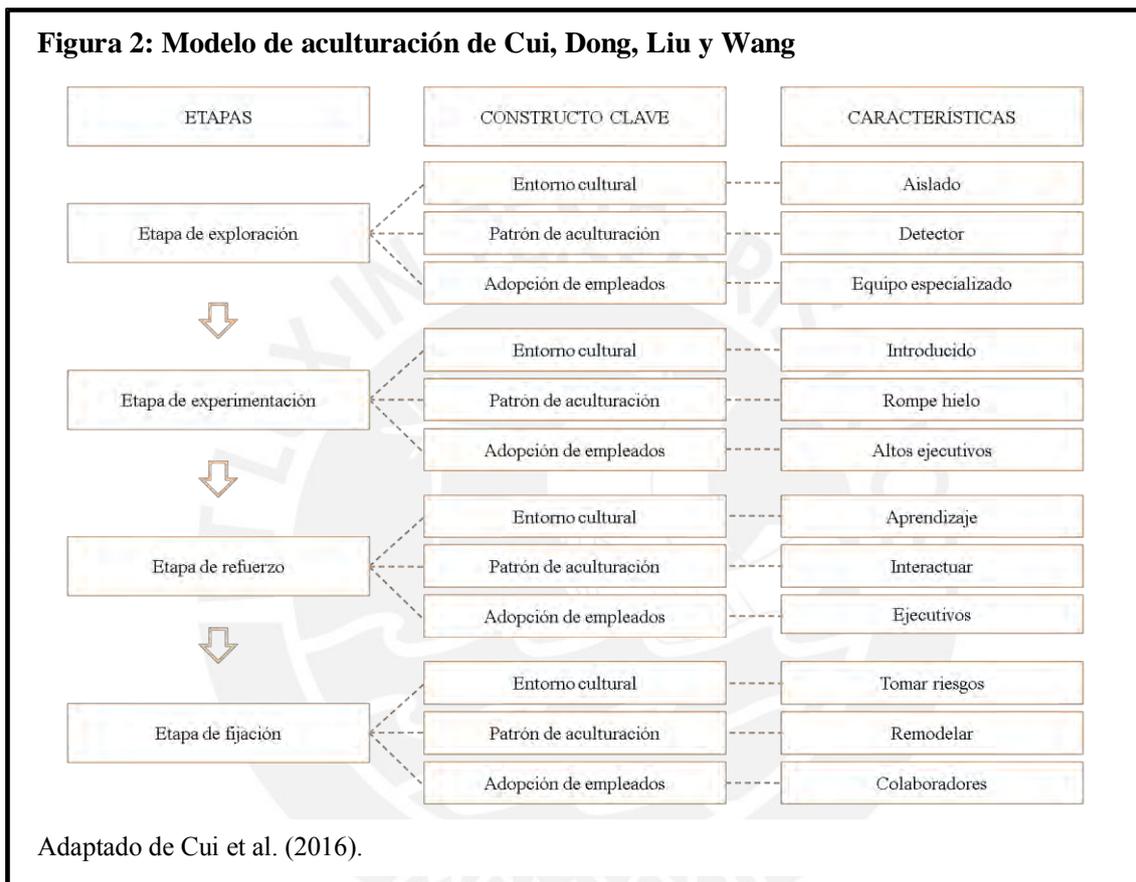
otras palabras, las suposiciones de superioridad cultural y las acciones para reforzar la cultura de un lado hacia el otro, se enfrentarán con más fuerza y resistencia que los esfuerzos para trabajar juntos para construir un estado final cultural deseado (Marks y Mirvis, 2010). Por tal razón, el estado cultural final es más un viaje que un destino: puede haber razones legítimas para cambiar el estado final deseado, ya sea estratégica o cultural para adaptarse a la situación cambiante (Marks y Mirvis, 2011).

Por otro lado, el modelo de Nahavandi y Malekzadeh (1988) identifica sólo tres variables estudio, lo cual requiere mayor investigación teórica para demostrar cómo se logra la integración cultural después de las F&A. Asimismo, el modelo solo te permite determinar si hay congruencia o incongruencia entre la preferencia en el modo de aculturación entre el adquirente y el adquirido, pero no muestra cómo se logra la aculturación o cómo se comporta las diferencias culturales durante el proceso de integración cultural, y que acciones se deben ejecutar para lograr la aculturación exitosa; lo cual según la literatura es una brecha que no se profundizado por los académicos.

No obstante, los aportes teóricos del modelo de Nahavandi y Malekzadeh (1988) han servido como base teórica para la concepción de nuevos modelos que analizan cómo se comporta el choque cultural desde una perspectiva de aculturación en la gestión posterior a una F&A. En este sentido, nace la propuesta de Cui et al. (2016), quienes proponen un modelo estático-dinámico para analizar el proceso de integración cultural desde una perspectiva de aculturación en F&A (ver Figura 2), el cual se desarrolla en cuatro etapas (Exploración Experimentación, Refuerzo y Fijación). Dichos autores plantean un nuevo enfoque para concebir el proceso de aculturación entre dos organizaciones únicas, el cual sostiene que la integración cultural es un proceso dinámico, que no implica un solo ajuste cultural durante todo el proceso, sino un proceso largo que permite cambios hasta lograr el ajuste deseado. En otras palabras, las organizaciones que se sometan a una fusión o adquisición tardan mucho tiempo en aculturarse por medio de procesos dinámicos de selección de patrones. Según Hurst (2013) los métodos de selección de patrón pueden variar en relación a los niveles de rendimiento posterior a la integración, incluso cuando ambas organizaciones adoptan el mismo patrón desde el principio.

Asimismo, los autores Cui et al., (2016) mencionan que el estudio de integración cultural en la mayoría de investigaciones se ha enfocado en analizar de cerca los factores que afectan la integración cultural y han demostrado por qué la integración cultural puede ser exitosa, pero no han mostrado cómo se puede lograr el éxito. Teniendo en cuenta esta brecha de investigación, los autores proponen el modelo de coincidencia estático y dinámico de entornos culturales, adopción de empleados y patrones de aculturación desde una perspectiva de aculturación, para revelar el

mecanismo de éxito de la integración cultural posterior de las F&A. Los autores consideran que la aculturación representa un camino clave para alcanzar el éxito en una integración cultural. Asimismo, el modelo se construyó teniendo como base estudios previos sobre el éxito o la falta de éxito de la integración cultural después de las F&A. Y se validó a través de dos casos exploratorios del sector empresarial chino, que confirman y respaldan las conclusiones del modelo en mención.



Según el modelo en mención la organización adquirente selecciona un patrón de aculturación basado en los entornos culturales existentes y los ámbitos de adopción de los empleados, mediante el cual los empleados adoptan métodos de aculturación diseñados para coincidir con los patrones de aculturación. En este sentido, el modelo emplea tres constructos que presentan una relación dinámica durante el proceso de integración cultural: el entorno cultural, los patrones de aculturación y la adopción de empleados. A continuación, se explicará cada uno de estos constructos:

- Entorno cultural: este constructo sirve para describir cambios organizacionales que afectan el entorno cultural de individuos, equipos y organizaciones en diversas formas. Estos cambios pueden generar desconfianza, incompreensión o resistencia cultural,

limitando el éxito de los esfuerzos de integración. Sin embargo, el entorno cultural está determinado por la brecha que existe entre dos culturas particulares a la hora de comprometerse en un proceso de F&A. Por ello es crucial identificar las diferencias culturales entre los ambientes maduros de esa integración cultural y promover una integración cultural exitosa. Al abordar estos problemas, algunos estudiosos han propuesto que la clave de la integración cultural radica en la coordinación entre grupos con valores conflictivos (Cui et al., 2016).

- **Patrones de aculturación:** La aculturación es un fenómeno en el cual los patrones culturales de dos grupos con diferentes antecedentes culturales varían a raíz de una interacción directa a largo plazo. Los patrones de asimilación se adoptan cuando la empresa adquirida está dispuesta a abandonar su propia cultura y métodos organizativos para ajustarse a la cultura y las tradiciones de la empresa adquirente. Los patrones de integración típicamente forman culturas mixtas compuestas por los elementos culturales de ambas partes a través de la permeabilidad mutua y absorben las ventajas heredadas de las culturas de ambas partes. En casos de aculturación por separación, ambas partes desean permanecer independientes y la empresa adquirente no desea ser asimilada. Cuando ocurre la Deculturación, cada empresa no aprecia su propia cultura ni la de la otra compañía, rompiendo los vínculos culturales y psicológicos entre los empleados y los valores de los empleados y los comportamientos que se deben cumplir. Esto refleja una forma caótica de la adaptación cultural (Cui et al., 2016).
- **Adopción de empleados:** Se considera el factor más influyente que determina el éxito o el fracaso de los esfuerzos de aculturación. La falta de adopción de empleados produce conflictos durante el proceso de aculturación. Los conflictos culturales pueden resolverse a través de acciones formales (por ejemplo, la construcción de equipos de gestión intercultural, el desarrollo de mecanismos de comunicación eficientes y el lanzamiento de programas de formación intercultural) e informales (por ejemplo, visitas, reuniones y capacitación) (Cui et al., 2016).

Por otra parte, el modelo propone que los procesos de integración cultural se desarrollan en cuatro etapas diferentes: exploración, experimentación, refuerzo y fijación, desde una perspectiva de aculturación. A continuación, se explica que sucede en cada una de las etapas según los constructos del modelo:

- **Etapas de exploración:** Durante la etapa de exploración, el entorno cultural presenta la característica de “Aislado”, debido a que no se realizan acciones de gestión cultural previas al primer contacto con la organización adquirida, lo cual genera que las

diferencias culturales se acentúan, suele ser la etapa que presenta mayor conflicto cultural, debido a que los esfuerzos de gestión se encuentran enfocados en otra parte del proceso de F&A. Por consiguiente, se necesita crear un “Equipo especializado”, el cual se encargará de dar inicio al primer patrón de aculturación “Detector” y ayudar a los colaboradores a comprender ambas culturas organizacionales para prepararse para la aculturación (Cui et al., 2016).

- Etapa de experimentación: Durante la etapa de experimentación, el entorno cultural presenta características de “Introducido”, debido a que se dan las primeras acciones de integración cultural. Además, se le conoce como la etapa donde se da inicio al proceso de aculturación. Por ello, necesita la participación activa de los “Altos ejecutivos” para ayudar a facilitar las etapas iniciales de la integración de aculturación (Tang y Liu, 2010). En esta etapa se da el patrón de aculturación “Rompe-hielo”, el cual consiste en acciones para acortar las brechas entre ambas culturas. En otras palabras, estas acciones “rompe-hielo” permiten la interrelación entre ambas culturas y reducir las diferencias culturales, gracias a que se comienzan importar prácticas organizacionales de una organización a otra, y viceversa (Cui et al., 2016).
- Etapa de refuerzo: Durante la etapa de refuerzo, el entorno cultural presenta características de “Aprendizaje”, debido a que se puede adoptar la cultura de la otra organización libremente. Asimismo, es la etapa más avanzada de la integración de aculturación, donde se aplica el patrón de aculturación de “Interacción”. Para ello, se requiere de actividades de interacción formales (capacitaciones) e informales (actividades de integración), que ahora incluye ahora a “Ejecutivos medios” con la finalidad de ampliar el alcance de los efectos de la aculturación a las gerencias menores para que ellas puedan transmitir el mensaje cultural, la finalidad es mejorar la velocidad de la transición cultural (Cui et al., 2016)
- Etapa de fijación: Durante la etapa de fijación, el entorno cultural presenta características de “Tomador de riesgo”, debido a que la organización puede aprovechar los factores externos para fijar un nuevo ajuste cultural que permita adecuarse a la externalidad. Asimismo, en esta etapa se necesita de la participación de todo los “Colaboradores en general” para que participen y acepten la integración cultural a través de la reforma del modo de aculturación. El cual se conoce como patrón de aculturación de “Remodelación”. No todas las organizaciones adquirentes tienen la oportunidad de implementar estas estrategias, porque tales estrategias se basan en estímulos externos. Otros casos de integración cultural terminan en la etapa de refuerzo, con culturas altamente integradas que representan el patrón cultural final. (Cui et al., 2016).

En relación a la problemática expuesta, el modelo propone cuatro patrones de integración de la aculturación: Detección, Rompe hielo, Interacción y Remodelación. Tomando como base los modos de aculturación de asimilación, integración, separación y deculturación planteados por Nahavandi y Malekzadeh (1988). Además, emplea una perspectiva de proceso para analizar la integración cultural a través de las etapas mencionadas líneas arriba. A continuación, se explica en qué consiste cada patrón de aculturación:

- Detección: Durante la primera etapa se aplica el patrón de aculturación de Detección, la organización adquirente tiene como objetivo determinar el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre ambas culturas organizacionales y de esta forma se prepara para la integración cultural.
- Rompe-hielo: Durante la segunda etapa se aplica el patrón de aculturación de Romper el hielo, la organización adquirente rompe las brechas existentes y comienza a facilitar la integración cultural al reducir las diferencias culturales y construir plataformas de comunicación sobre la base de su comprensión de los grados de conocimiento de la cultura de ambas partes por parte de los colaboradores. Esto ocurre en las primeras etapas de la integración de la aculturación.
- Interacción: Durante la tercera etapa se aplica el patrón de aculturación Interactiva, los elementos culturales positivos de ambas organizaciones se interrelacionan entre sí a través de procesos formales e informales que se aplican en etapas avanzadas de integración de aculturación.
- Remodelación: Durante la etapa última etapa se aplica el patrón de aculturación de Remodelación, la organización adquirente se ve afectada por factores externos, lo cual basado en resultados de las etapas anteriores, lleva a seleccionar una cultura líder que debe ser aplicada a la organización existente como un patrón de cultura final.

Después de presentar patrones de aculturación, este modelo nos permite analizar mejor el proceso de integración cultural desde una perspectiva de aculturación debido a que permite un escenario dinámico del proceso e incluye las diferencias culturales como un elemento fundamental para el logro de la aculturación exitosa. El tema de aculturación como mencionan los académicos resulta crucial para gestionar los procesos de integración cultural en fusión o adquisición; sin embargo, no hay muchos estudios que analicen la parte práctica del proceso, debido a que se han centrado en el aspecto teórico. Con nuestra investigación queremos aportar al análisis de la gestión de las diferencias culturales en el proceso de integración desde una perspectiva de aculturación.

Para recopilar, se empleó como marco analítico las teorías, conceptos y modelos expuestos líneas arriba, con la finalidad de cumplir el objetivo general de la presente investigación: Analizar cómo se gestionó el choque cultura, desde la perspectiva de aculturación, en el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI posterior al proceso de adquisición. Para ello, se desarrollaron los siguientes objetivos de investigación: En primer lugar, para abordar la problemática de la investigación se decidió que era importante identificar cuál fue el grado de integración cultural que requirió la adquisición de CAVALI por parte de la BVL, ya que de esta forma se puede conocer el desafío que realmente significó para dichas empresas gestionar el aspecto cultural. Para ello, se empleó la teoría de aculturación sobre F&A de Nahavandi y Malekzadeh (1988), donde se menciona que el grado de integración que requieren dos organizaciones, posterior al cierre de una F&A, está definido por los motivos que determinaron en la decisión de realizar el proceso, ya que según los autores en mención el proceso influye en la estrategia de implementación de la F&A. En este sentido, conocer los motivos que determinarán la adquisición de CAVALI, servirán para identificar el grado en que se combinan e interactúan las culturas de dichas organizaciones. Por consiguiente, el primer objetivo específico plantea identificar el grado de integración cultural que requirió la adquisición de CAVALI por parte de la BVL, según la teoría de aculturación en F&A.

En segundo lugar, la literatura sobre F&A menciona que combinar dos organizaciones con antecedentes culturales diferentes resulta ser una de los principales obstáculos para alcanzar el éxito en el proceso de integración cultural. Ante esta problemática, se postuló la teoría de aculturación como un camino para resolver la problemática cultural en los procesos de F&A. Por ello, el segundo objetivo específico plantea describir cómo se gestionó las diferencias culturales en el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados de los académicos chinos Cui et al. (2016). De esta forma, se pudo determinar si los esfuerzos de integración realizado por un equipo de BVL, lograron la transición cultural deseada y superar sus diferencias.

Por último, los estudios sobre cultura organizacional en F&A concuerdan en que es importancia de determinar si hay o no congruencia cultural entre los colaboradores de las empresas involucradas; y se resalta que los instrumentos de diagnóstico cultural son importantes en estos tipos de procesos, pues permiten tener un conocimiento cultural de la empresa a adquirir y la propia; de esta forma, el grado de conocimiento de las culturas organizacionales involucradas mejora el proceso de aculturación. Por consiguiente, el tercer objetivo específico plantea diagnosticar la cultura organizacional actual que caracteriza a los colaboradores de BVL y CAVALI, posterior al proceso integración cultural, según el modelo de Marco de Valores en

Competencias de Cameron y Quinn (2001), esto nos ayudará a determinar si hay una congruencia cultural entre los colaboradores de ambas empresas después del proceso de integración cultural.

En conclusión, la presente investigación busca concientizar a los altos ejecutivos quienes son los encargados de ejecutar estas estrategias a no enfocarse solo en el aspecto financiero y estratégico del proceso sino en las relaciones interpersonales que pueden provocar cambios culturales que afecten las sinergias deseada y con ello el éxito de la F&A.

A continuación, se presenta el marco contextual del trabajo de investigación con la finalidad de brindar el panorama actual del caso de estudio y resaltar ciertos aspectos del fenómeno de estudio.



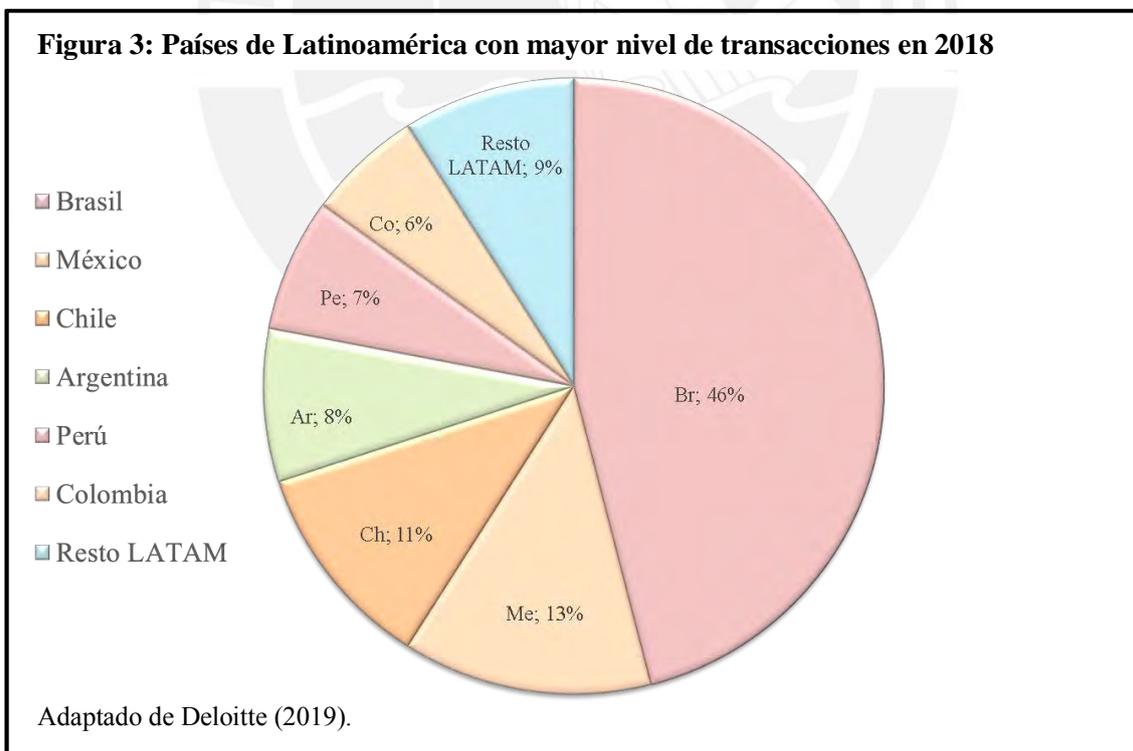
## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

La siguiente sección brindará información sobre el contexto internacional y nacional en el cual se desenvuelven las fusiones y adquisiciones, así como las organizaciones abordadas: BVL y CAVALI. Por un lado, Latinoamérica se posiciona como una de las plazas de mayor interés para los inversionistas y se proyecta que Perú mejore su posición. Por otro lado, la BVL y CAVALI son las únicas encargadas del Mercado de Valores en el país y forman parte del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA).

### 1. Fusiones y adquisiciones en Latinoamérica y Perú

El mercado de F&A se ha visto afectado desde inicios del 2019, debido a la volatilidad de los mercados, la tensión entre China y Estados Unidos, el aumento de políticas proteccionistas y la incertidumbre por la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Gestión, 2019).

Durante el año 2018 se registraron 949 acuerdos de fusiones y adquisiciones en el mercado latinoamericano; la inversión total registrada fue de USD 80,386 millones (Deloitte, 2019). El número de transacciones estuvo liderado por las seis economías más influyentes de la región: Brasil, México, Chile, Argentina, Perú y Colombia, respectivamente (ver Figura 3).



Asimismo, sobre la actividad de F&A en América Latina, se descubrió que inversionistas de Norteamérica, Europa y Asia muestran un optimismo creciente en las oportunidades de

inversión en el mercado de F&A en Latinoamérica. Se identificó que la Alianza del Pacífico<sup>8</sup> (integrada por México, Colombia, Perú y Chile) está captando rápidamente la atención de los inversionistas extranjeros al haber eliminado el 92 % de los aranceles entre sus países e integrando sus mercados de valores en una sola plataforma: MILA (Gestión, 2018). En otras palabras, el MILA es el mercado de valores de la Alianza del Pacífico, además de ser el más grande de Latinoamérica (MILA, 2018). Este es el resultado del acuerdo firmado entre la Bolsa de Comercio de Santiago, la Bolsa de Valores de Colombia, la Bolsa de Valores de Lima y la Bolsa Mexicana de Valores, así como de los depósitos DECEVAL, DCV, CAVALI e INDEVAL, respectivamente.

Adicionalmente, se identificó que, en el 2017, más del 60% de las operaciones de F&A de América Latina fueron transacciones *cross-border*, es decir, que participó al menos una empresa no nacional, lo que es fuente de captación de inversión extranjera directa en la región (Cámara de Comercio de Lima, 2018). La globalización ha llevado a una distribución geográfica más extensa de la actividad de fusiones y adquisiciones transnacionales o *cross-border* en el mundo (Zozaya, 2007). Acorde con esto, el Estudio de F&A 2017, realizado por PwC Chile, obtuvo como resultado que, en los próximos dos años, 79% de los participantes<sup>9</sup> considera a América Latina como el lugar con mayor atractivo para realizar una adquisición transnacional; y 78%, a Perú<sup>10</sup> como el país de su preferencia para ejecutarla (PwC, 2017b).

En este sentido, se presenta la evolución histórica del mercado de F&A en Perú de los últimos años (ver Figura 4). En el período 2018, se observa que este tipo de operaciones registró un mayor dinamismo respecto al 2017- año en el que el mercado se contrajo respecto al 2016 por baja actividad en sectores tradicionales como Minería e Industrial (PwC, 2018). El 2018 se registraron 106 operaciones por un valor total de USD 6,190 millones; destacando una mayor actividad en sectores de Consumo y Energía. Del total de operaciones, 94 correspondieron a transacciones donde Perú es el principal país de domicilio; 74 relacionadas a capitales extranjeros con targets peruanos valorizadas en USD 4,283 millones; 6 fueron de capitales peruanos adquiriendo empresas extranjeras, por USD 484 millones; y 26 pertenecen a operaciones internas

---

<sup>8</sup> La Alianza del Pacífico constituye un área de integración profunda que busca alcanzar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas e impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de las Partes.

<sup>9</sup> El estudio se basa en una encuesta realizada en diciembre de 2016 a representantes de empresas corporativas, consultoras y fondos de inversión relevantes en el mercado local. 55% de los corporativos que participaron en el estudio mantienen un nivel de ingresos mayor a los USD 200 millones y un 86% ha participado alguna vez en un proceso de M&A. En el caso de las consultoras, 47% de las respuestas provino de estudios de abogados, mientras que 35% correspondió a bancos de inversión (PwC, 2017b).

<sup>10</sup> En materia de países, percibidos por las empresas chilenas como atractivos para invertir, Perú y Colombia superan a Chile (PwC, 2017b).

por USD 1,423 millones (PwC, 2019). Debido a esto, resulta pertinente brindar algunos alcances sobre la normativa y organismos que regulan el mercado de F&A actualmente en el Perú.



Cabe mencionar, que solo en el primer trimestre del 2019 se identificaron más de treinta transacciones de F&A de empresas domiciliadas en el Perú. Entre los principales movimientos destacan la compra de Intradevco Industrial por parte de Álicorp valorizada en USD 490 millones y la adquisición del 60% de participación de la empresa Terminales Portuarios Chancay por parte de Cosco Shipping Ports (China), cuya participación está valorizada en USD 225 millones. Esto se intensifica y se estima que el 2019 será un año muy dinámico, pues se buscará cerrar ventas antes del cambio normativo (Mendoza, 2019). El Poder Ejecutivo, con el Proyecto de Ley N°4110, y el Congreso de la República, con el Dictamen de la Comisión de Economía, buscan mecanismos para regular el mercado de F&A y aunque la posibilidad de tener una regulación de este estilo existe desde hace muchos años, ahora el Poder Ejecutivo tiene intención de respaldarla porque es requisito para poder formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Cámara de Comercio de Lima, 2019). Si bien dicha ley no es estrictamente necesaria, pues la Constitución del Perú protege ante el abuso de posición de dominio, y a nivel societario, las fusiones se encuentran reguladas por la Ley N° 26887 – “Ley General de Sociedades” y el Reglamento de Registro de Sociedades de Registros Públicos – Resolución N° 200-2001- SUNARP/SN; la exigencia internacional obliga a adaptarse a los cambios de la nueva norma (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Comparativo entre Dictamen del Congreso y Proyecto del Poder Ejecutivo**

	<b>DICTAMEN DE LA COMISIÓN DE ECONOMÍA, BANCA, FINANZAS E INTELIGENCIA FINANCIERA</b>		<b>PROYECTO DE LEY 4110</b>	
Presentación	4 de octubre del 2018		26 de marzo del 2019	
Elaboración	Congreso de la República		Poder Ejecutivo	
Umbrales para evaluación previa de F&A	Ventas conjuntas mayores de 100 mil UIT	Ventas individuales mayores de 20 mil UIT de al menos dos firmas involucradas	Ventas conjuntas mayores de 118 mil UIT	Ventas individuales mayores de 18 mil UIT de al menos dos firmas involucradas
Admisión a trámite de la solicitud	Sujeto a tasa administrativa que no exceda las 50 UIT		No especifica tasa administrativa	
Silencio administrativo	Negativo		Positivo	
Participación de la SBS	Solo informativa sobre el nivel de concentración del mercado		Concurrente y vinculante para operaciones de fusiones del sector financiero	
Participación de la SMV	No es considerada		Opinión concurrente para operaciones de empresas que participan en la BVL	

Fuente: Cámara de Comercio de Lima (2019).

## 2. BVL y CAVALI

El proceso de adquisición inició en abril del 2014, pero culminó en marzo del 2015. Ello dejó como resultado que la BVL sea dueña del 93.83% de las acciones comunes de CAVALI (Bolsa de Valores de Lima, 2017). Esta adquisición servirá para fortalecer la posición competitiva del mercado de capitales de Perú, tanto a nivel nacional como internacional; de esta manera, se plantea una única visión estratégica que brinde al país un mejor posicionamiento (Gestión, 2014).

Inicialmente, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), encargada de regular el Mercado de Valores, no permitía que la BVL realice una fusión con CAVALI, debido al modelo de negocio de las empresas y el nivel de especialización que cada una tiene. Por ello, cuando las restricciones cambiaron, se decide aprobar la transacción, a través de una adquisición de acciones y bajo supervisión constante de la SMV. En palabras del Gerente General de la BVL: “La Bolsa siempre tuvo un interés marcado en una integración de esta naturaleza, pero como te digo, se impedía” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

Estos cambios se relacionan con la tendencia internacional de integración de algunas de las principales Bolsa del mundo con sus respectivos Depósitos de Valor (Hurtado, 2014) (ver

Tabla 2). Así se propició que el regulador apruebe la integración corporativa. Como menciona la Directora de Mercado de BVL: “El origen de esta toma de decisiones, parte de eso, parte de que efectivamente las bolsas a nivel mundial vienen migrando hacia a esta figura de grupo económico” (G. Nakamura, comunicación personal, 10 de junio de 2018).

**Tabla 2: Principales Bolsas de valores del mundo**

RANKING	BOLSAS DE VALORES DEL MUNDO
1	Bolsa de Nueva York (NYSE)
2	NASDAQ
3	Bolsa de Tokio
4	Bolsa de Londres
5	Bolsa de Hong Kong
6	Bolsa de Shanghái
7	Bolsa de Toronto
8	Deutsche Börse
9	Australian Securities Exchange
10	Bombay Stock Exchange

Fuente: Broseta (2020).

Sobre los hechos más importantes ocurridos, se encuentra el primer bono verde registrado en el Mercado de Valores (Productos Tissue del Perú S.A.), que marca un hito en la construcción de un mercado de valores sostenible, el cual se prevé siga creciendo en los próximos años, por un mayor interés del desarrollo de un sistema económico que involucre preocupaciones ambientales. Otro hito importante es el listado del primer fideicomiso de titulización para inversión en bienes raíces (FIBRA), una modalidad de inversión de gran éxito internacional y que puede contribuir seriamente no solo al mercado inmobiliario sino también al desarrollo de la economía nacional, y que la BVL ha venido impulsando desde el 2017 (Bolsa de Valores de Lima, 2019).

Asimismo, la BVL, junto a CAVALI, la Embajada de Estados Unidos en Perú y el Women Corporate Directors (WCD), iniciaron los talleres en el marco del programa “Breaking the Glass Ceiling (Rompiendo el Techo de Cristal)”, enfocado en desarrollar habilidades de liderazgo de mujeres con altos cargos directivos. Si bien el 2018 fue un año que trajo una serie de retos, sobre todo por el conflicto comercial entre China y los Estados Unidos que ha afectado a las principales economías del globo, pero particularmente a los mercados emergentes; el retiro del Reino Unido de la Unión Europea y el alza de las tasas referenciales de la Reserva Federal de los Estados Unidos alimentaron también esta incertidumbre en los mercados. La BVL indica que serán superados ampliamente por la respuesta de la organización y en especial por el

planteamiento de la nueva estructura de las empresas del grupo que se discutirá en junta de accionistas durante el siguiente período. Este planteamiento busca capitalizar las sinergias posibles del negocio de cada una de las empresas del grupo para lograr economías de escala que permita atender las múltiples necesidades de los actores del Mercado de Valores e ingresar a nuevos nichos. Con ello, se contribuye a crear un entorno de negocios favorable en la economía nacional (Bolsa de Valores de Lima, 2019).

A continuación, se muestra la variación histórica en el personal de la BVL (ver Tabla 3) y CAVALI (ver Tabla 4), luego de la integración. Es preciso mencionar que algunas reducciones se deben a que algunas áreas desaparecieron producto de la adquisición, ya que en algunos casos se generó duplicidad de áreas.

**Tabla 3: Variación del Personal BVL**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Funcionarios	12	13	12	10	9	14
Empleados (Estables)	74	73	64	61	73	111
Contratados (Temporales)	2	3	2	0	1	2
Total	88	89	78	71	83	127

Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019).

**Tabla 4: Variación del Personal CAVALI**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Funcionarios	11	9	8	9	6	4
Empleados (estables)	72	59	63	52	62	33
Contratados (temporales)	0	2	3	4	4	-
Total	83	70	74	65	72	37

Adaptado de CAVALI (2019).

## CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

La metodología de investigación brinda un conjunto de conceptos, principios y leyes para realizar un correcto diagnóstico (Cortés y Iglesias, 2004). En otras palabras, le otorga al investigador las pautas necesarias para identificar aquellos elementos y procedimientos que permiten el diagnóstico, así como cumplir con el objetivo general de la investigación.

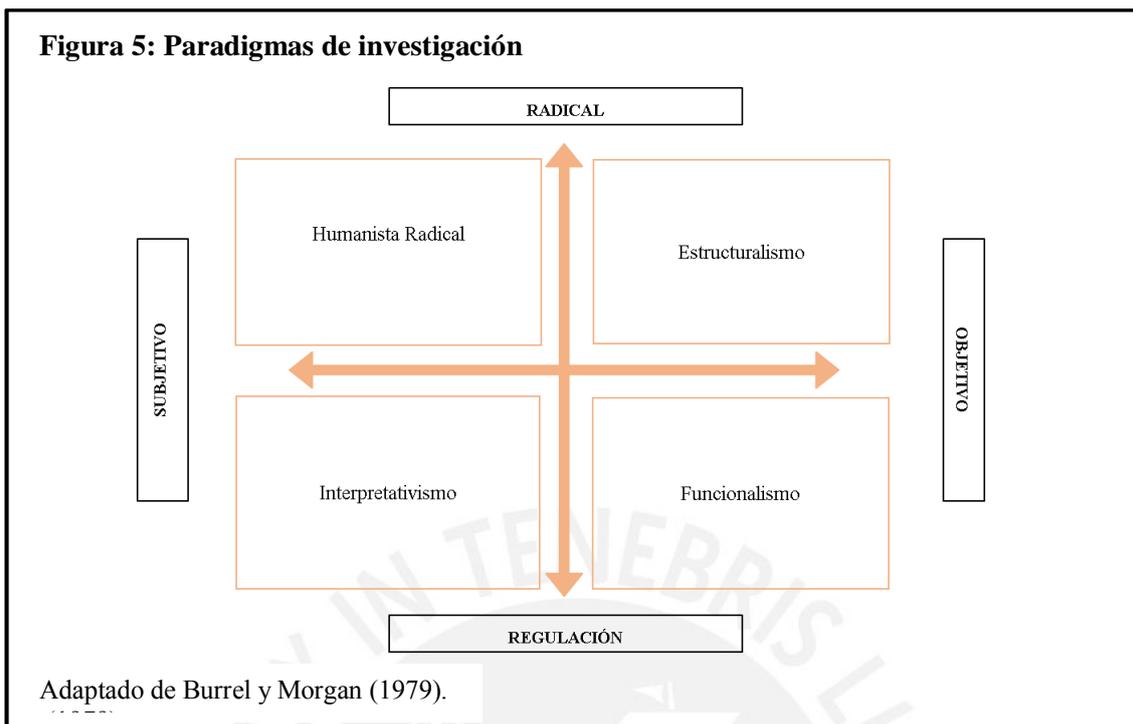
En el siguiente capítulo se expone la metodología utilizada, así como sus fases, que especifican cómo se realizó el análisis de la información recolectada para responder las preguntas de la presente investigación: a) ¿Cuál fue el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI, posterior a la adquisición?, b) ¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación?, y c) ¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI?

### 1. Paradigma de investigación

En primer lugar, se seleccionó el paradigma que ayudó a definir los límites académicos en relación a la metodología. Debido a que los investigadores deben tener claro qué paradigma abordan antes de elegir su metodología (Guba y Lincoln, 1994). El paradigma se define como un modelo elaborado por una comunidad científica para abordar una problemática existente y poder brindarle una solución (Hernández et al., 2014).

Existen cuatro paradigmas dentro de la teoría social (ver Figura 5). Cada paradigma se identifica con una realidad socio-científica que permite ver el mundo de una manera particular, basados en diferentes supuestos teóricos con respecto a las ciencias sociales y de la sociedad (Burrell y Morgan, 1979).

Se seleccionó el paradigma Interpretativo, debido a que éste permite comprender el mundo social, a través de la experiencia subjetiva; y busca generar una explicación social, a través de la conciencia individual (Saunders, Lewis y Thornhill, 2009b; Burrell y Morgan, 1979). Esto permitió analizar una variable subjetiva y social, como lo es la cultura organizacional, sobre todo en un contexto social como el que implica una F&A. Y gracias a este enfoque sociológico, dicha estrategia permite el uso de modelos y métodos de las ciencias naturales, al estudio de las relaciones interpersonales (Burrell y Morgan, 1979).



## 2. Estrategia de investigación

En segundo lugar, se seleccionó la estrategia “estudio de caso”, por qué brinda mayor flexibilidad al investigador y permite la comprensión de un fenómeno en un contexto particular, para de esta forma conocer los límites entre el fenómeno y su contexto (Yin, 2013). En este sentido, la presente investigación busca comprender cómo el choque cultural afecta el desempeño dentro de un proceso de integración cultural de dos organizaciones específicas durante una F&A.

Asimismo, según Yin (2013), la selección del caso debe ser muy cuidadosa, debido a que representa el elemento central de esta estrategia. Y la elección del caso puede estar relacionada con la complejidad o la accesibilidad al fenómeno de estudio. Para ello, Yin (2013), distingue entre los siguientes tipos de estudio de caso, divididos en dos dimensiones: (a) caso individual vs. Caso múltiple; y (b) Caso holístico vs. Caso integrado. Para la presente investigación el estudio de caso se considera de tipo “individual y holístico”. Es individual, porque se empleó un solo caso que permite comprobar las proposiciones de la teoría de aculturación respecto al fenómeno de estudio; además de ser representativo porque se trata de empresas únicas en su sector e importantes para el país y también revelador, ya que no hay investigaciones de casos peruanos relacionados al tema (gestión del choque cultural, desde la perspectiva de aculturación). Finalmente, es holístico porque únicamente se analiza en el contexto del proceso de integración cultural entre la Bolsa y CAVALI (Yin, 2013).

Además, dicha estrategia permite combinar múltiples herramientas de recolección para analizar el fenómeno de estudio (Yin, 2013). Por ello, la presente investigación empleó herramientas de recolección tanto cualitativas (entrevistas) como cuantitativas (cuestionario). Esto nos permitió analizar diferentes aspectos del fenómeno de estudio para responder las preguntas de investigación.

### **3. Alcance**

En tercer lugar, definimos el alcance de la investigación, el cual está ligado a la cantidad de información que se pueda recabar del fenómeno de estudio y a los objetivos planteados. Para ello, podemos encontrar cuatro alcances en la investigación académica: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo (Hernández et al., 2014).

En la presente investigación el alcance fue exploratorio y descriptivo; el primero, porque su uso recae en la necesidad de investigar sobre un tema poco estudiado o nuevo para la investigación (Hernández et al., 2014). Para este caso la gestión del choque cultural es un tema poco estudiado, lo cual se debe a que la integración cultural posterior a las F&A es un fenómeno organizacional muy controversial que se analiza desde diferentes perspectivas.; y el segundo, por la necesidad de caracterizar un fenómeno según su contexto (Hernández et al., 2014). En este sentido, se buscó recoger información para comprender el fenómeno del choque cultural dentro de los procesos de F&A. Para ello, se empleó instrumentos de medición académica que ayuden a describir cómo se comportan ciertas variables del fenómeno de estudio.

Es importante mencionar, que la presente investigación no pretende generalizar sus hallazgos a todas las organizaciones que realizan un proceso de integración, debido a que hay diferentes factores que influyen en cada proceso de F&A, propio de las particulares de los involucrados y sus contextos culturales.

### **4. Enfoque metodológico**

En cuarto lugar, se seleccionó el enfoque metodológico, que es un plan elaborado con el objetivo de responder la pregunta principal de investigación. Asimismo, encontramos tres enfoques característicos en la investigación académica: Cuantitativo, Cualitativo o Mixto (Hernández et al., 2014).

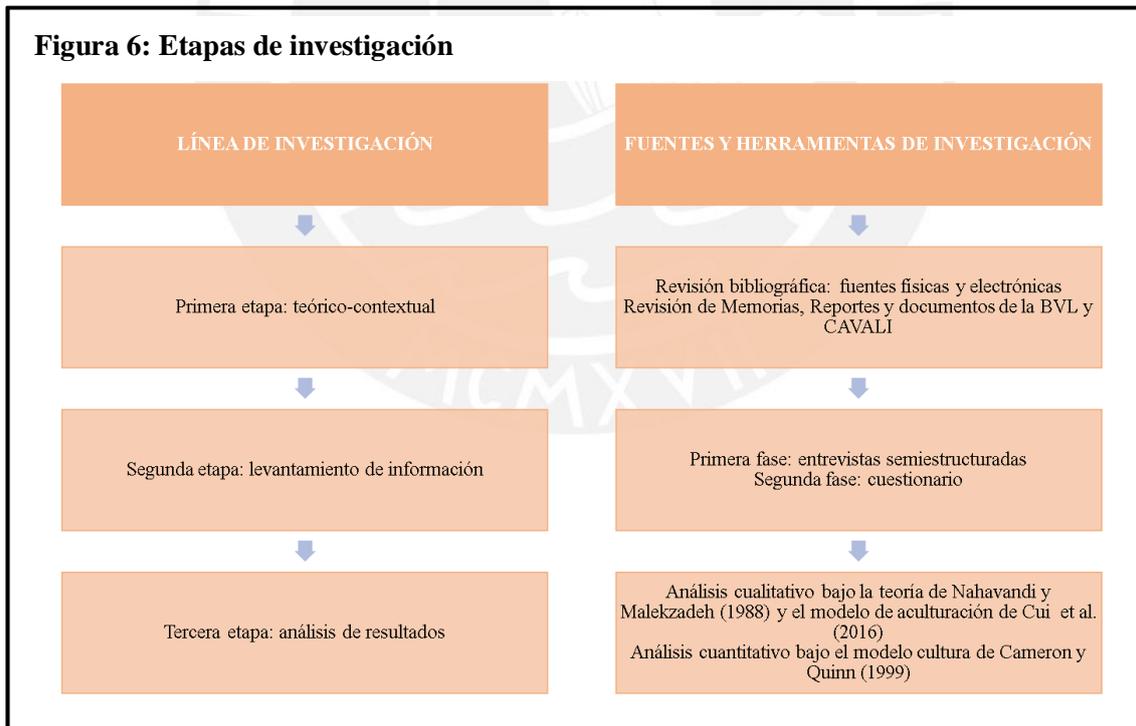
En la presente investigación el enfoque fue cualitativo, la razón es que tiene como objetivo entender cómo se comporta un fenómeno de estudio desde la perspectiva o experiencia de los principales involucrados (Hernández et al., 2014). Asimismo, el presente diseño se caracteriza por no perseguir ninguna clase de generalización de sus conclusiones, debido a que como se mencionó cada caso se considera único. En este sentido, lo que se buscó es comprender

como se comporta el choque cultural para el caso de las empresas seleccionadas, tomando como referencia las experiencias de los principales involucradas en el proceso de integración cultural, lo cual es característico de los estudios cualitativos, ya que las unidades de análisis no son cuantificables y no tienen resultados probabilísticos, sino buscan interpretar una realidad a través de la opinión y experiencia de los involucrados (Hernández et al., 2014). Esto demandó un enfoque cualitativo, tal como lo demuestran el planteamiento del problema y los objetivos de investigación de nuestro caso de estudio.

Para ello, se planteó los objetivos específicos de investigación ya mencionados inicialmente, para los cuales se necesitó realizar entrevistas a profundidad a los principales involucrados del proceso de integración cultural y aplicar un cuestionario a los colaboradores de ambas empresas. A continuación, se procede a describir las etapas del proceso de recolección de información.

## 5. Etapas del proceso de investigación

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se procede a describir las etapas del proceso de recolección de datos (ver Figura 6).



### 5.1. Primera etapa: teórico-contextual

La primera etapa de la investigación consistió en recolectar y seleccionar información teórica sobre la gestión del choque cultural en las F&A; para ello se recurrió a diversas fuentes

académicas sobre el tema en mención (libros, *papers*, tesis, entre otros), de la base de datos PUCP, en buscadores como: *ProQuest*, *EBSCO*, *Full Text Finder*, *Scopus*, entre otros. Esto permitió definir el marco teórico, realizar un correcto planteamiento metodológico; asimismo, se revisó diferentes teorías y conceptos que estudian la aculturación en las F&A; para seleccionar los modelos adecuados que permitirán abordar el fenómeno de estudio y describirlo en su contexto.

Luego, se construyó un marco contextual que consistió en analizar dos aspectos de nuestra investigación. Para empezar, se brindó el contexto internacional sobre las F&A en América latina y posteriormente en Perú (estudios actualizados sobre F&A). Y se describió el contexto individual de cada organización antes de la adquisición y posteriormente a la integración corporativa que llevaron a cabo (memorias anuales, página web, noticias en internet y documentos en general respecto al tema).

## **5.2. Segunda etapa: levantamiento de información**

Para el levantamiento de información se utilizó instrumentos de diferentes métodos, cualitativo y cuantitativo, como se mencionó anteriormente. El método cualitativo se caracteriza por el empleo de entrevistas, grupos focales, revisión documentaria, observaciones, entre otras. El método cuantitativo en cambio, emplea datos estadísticos, cuestionarios, observaciones estructuradas, entre otras (Hernández et al., 2014). Para la presente investigación se seleccionó las entrevistas como principal instrumento y un cuestionario, de acuerdo a los objetivos.

El proceso de recolección se realizó de forma secuencial, un instrumento después del otro (Hernández et al., 2014). Debido a las limitaciones para acceder al caso de estudio. En este sentido, se presentaron dos fases: la primera, comprendió el método cualitativo por medio de entrevistas a profundidad; esta tiene como finalidad cumplir con los dos primeros objetivos específicos de la investigación; la segunda, comprendió el método cuantitativo por medio de un cuestionario aplicado en ambas empresas, para cumplir con el tercer objetivo específico. La presente investigación seleccionó un instrumento de recolección según los objetivos expuestos en la matriz de consistencia. (Ver Anexo A).

### **5.2.1. Primera fase: entrevistas estructuradas**

En la primera fase se aplicaron entrevistas que permitieron entender cómo los colaboradores de Bolsa y CAVALI, experimentaron la integración cultural. Para ello, se necesitó recolectar información de los principales involucrados, pero como no es posible acceder a todos los involucrados por un tema de acceso y tiempo, se decidió emplear un muestreo no probabilístico, el cual da mayor flexibilidad al investigador para seleccionar a los integrantes de su muestra (Hernández et al., 2014).

En este sentido, se empleó un muestreo por conveniencia, que consiste en seleccionar a los participantes por su disponibilidad y acceso, muy común en muestras cualitativas cuando no es posible acceder a todos los involucrados (Hernández et al., 2014). Esto está relacionado, con ciertas restricciones que presentan las empresas del caso de estudio, debido a que BVL maneja información privada y muy valiosa para el mercado bursátil; y mucho de sus gerentes y jefes, que son potenciales entrevistados manejan dicha información, y no todos están de acuerdo en ser entrevistados, por temas personales o de confidencialidad.

Y un muestreo por homogeneidad, que consiste en que los participantes de la muestra compartan los mismos perfiles o características similares. En base a ello, los participantes debían cumplir ciertos requisitos para ser idóneos; por ejemplo, debían tener más de cinco años laborando en su organización, ocupar alguna posición de mando y tener conocimiento sobre el proceso de integración cultural. (Ver Tabla 5)

Gracias al apoyo de la Jefa de Gestión Humana y a la Responsable de la Oficina de Proyectos e Innovación, se logró pactar cada una de las entrevistas, según el horario del entrevistado, ya que muchos de los gerentes y jefes tanto de BVL y CAVALI, están constantemente ocupados en sus actividades laborales diarias, lo cual dificulta coordinar entrevistas.

Por consiguiente, el instrumento que se empleó fue la entrevista, considerada la principal herramienta de recolección de datos cualitativos (Flick, 2015). Las cuales según Hernández et al. (2014), se caracterizan por tener preguntas abiertas y neutrales con el objetivo de recabar las experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje. Asimismo, se clasifican de la siguiente manera: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; Grinnell y Unrau, 2011, citado en Hernández et al., 2014). Para la presente investigación se empleó una guía de entrevista semiestructurada; que permite adicionar preguntas para describir mejor el fenómeno de estudio y así obtener mayor información.

En este sentido, se diseñaron tres diferentes guías de entrevistas, debido a que los entrevistados manejan la información necesaria en diferentes niveles: la primera guía fue para el Gerente General de la BVL, y contiene un sección adicional respecto a los motivos de la adquisición de CAVALI (Ver Anexo B); La segunda guía se diseñó exclusivamente para la Jefa de Gestión Humana de BVL, debido a que es la líder del proyecto cultura; en este sentido, se considera como la versión oficial del proceso (Ver Anexo C); Y la tercera se diseñó para los gerentes, jefes y colaboradores en general de ambas empresas, estos testimonios serían la versión no oficial del proceso, para complementar y fortalecer los datos recolectados (Ver Anexo D). Se

quiso profundizar en las experiencias y vivencias de los diferentes actores involucrados en la integración cultural entre Bolsa y CAVALI.

**Tabla 5: Lista de entrevistados**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>
Francis Stenning	Gerente General	BVL
Graciela Nakamura	Directora de Mercado	BVL
Vitalia López	Subgerente de Administración, Finanzas y Contabilidad	BVL
Elsa Gallo	Jefa de Gestión Humana	BVL
Neil García	Jefe de Contabilidad de Financiera	BVL
Doris Vásquez	Jefe de Servicios Bursátiles	BVL
Antonella Bonta	Gestora de Capacitaciones	BVL
Frank Konja	Analista de Sistemas	BVL
Víctor Sánchez	Gerente General	CAVALI
Viviana Gonzáles	Jefe de Desarrollo	CAVALI
Víctor Monje	Jefe de Servicios a Participantes	CAVALI
Pierina Villanueva	Jefe de Servicios de Liquidaciones	CAVALI
Franco Vicentello	Ejecutivo de Servicios Internacionales	CAVALI
María Isabel Díaz	Ejecutiva de Servicio de Liquidaciones	CAVALI
Hanna Borjas	Ejecutivo de Servicio de Gestión de Activos	CAVALI
Andrea Mora	Coordinador de Procesos y Calidad	CAVALI

En relación a las preguntas de las guías, respecto a la sección que se elaboró para recolectar información sobre la integración cultural, se construyó en base a los tópicos propuestos por el modelo de aculturación de los académicos chinos: integración cultural; entornos culturales; la relación entre culturas; efectividad de la integración cultura; estrategia de integración cultural; Cambios en el entorno laboral y organizacional. Posteriormente, se validó las preguntas de cada

guía con la asesora de la presente investigación, quien ostenta el grado de magíster en RR. HH y cuenta con conocimiento en la materia de análisis, quien mencionó que efectivamente las preguntas estaban contenidas en los tópicos en mención, mantienen una estructura lógica y permiten mayor indagación. Luego se consultó con la metodología Marta Pacheco, profesora de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, si las preguntas de las guías responden a los tópicos mencionados, quien indicó que las preguntas guardan relación con los tópicos y están estructuradas lógicamente.

Teniendo en cuenta que las entrevistas cualitativas se caracterizan por ser amistosas y de carácter anecdótico (Hernández et al., 2014), se decidió realizarlas de manera amena y fluida en un ambiente de confianza con los participantes, para que estos brinden la mayor cantidad de información posible. Para ello, las entrevistas se realizaron en las instalaciones de ambas empresas, ya que en la investigación cualitativa se recomienda que el levantamiento de la información se dé en el ambiente cotidiano del entrevistado (Hernández et al., 2014). Sin embargo, en las investigaciones cualitativa, “las primeras entrevistas son abiertas y de tipo “piloto”, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas” (Hernández et al., p.403, 2014). En este sentido, se realizó una entrevista piloto a la Responsable de la Oficina de Proyectos e Innovación, con la finalidad de saber si efectivamente las preguntas planteadas eran claras y permitían recoger la información necesaria. Gracias a esta entrevista piloto se afinó la estructura de las preguntas y se obtuvo una versión mejorada.

Las dos primeras entrevistas se realizaron a los gerentes generales de ambas empresas, ya que son los que comandan el proyecto de integración cultural. Luego se procedió a entrevistar a la Jefa de Gestión Humana, líder del proyecto de integración cultural y, por lo tanto, es quien mejor se encuentra informada; estas tres primeras entrevistas brindan información “oficial” del proceso. Las demás entrevistas a jefes y colaboradores en general, de diferentes áreas de cada organización, fue para tener una versión “no oficial”. En este sentido, se quiso obtener diferentes puntos de vista del proceso para asegurar mayor objetividad en el análisis.

### ***5.2.2. Segunda fase: cuestionario***

En la segunda fase se empleó un cuestionario, que permitió diagnosticar el tipo de cultura dominante que caracteriza actualmente al grupo Bolsa, pues se desea obtener una especie de “fotografía final” de la cultura organizacional posterior al proceso de integración. Para ello, se aplicó un cuestionario virtual a los colaboradores de ambas empresas, el cual tuvo un tiempo limitado para ser respondido, lo que definió al instrumento como no experimental y transversal, muy común en estudios descriptivos (Hernández et al., 2014).

En este sentido, se empleó un muestreo no probabilístico, por las limitaciones del caso de estudio y las intenciones de la presente investigación, pues no se persigue una lógica probabilística que pretenda generalizar los resultados; sino cumplir con las necesidades propias del caso. Por ello, se realizó un muestro por conveniencia, es decir que se seleccionaron los participantes que tuvieron el tiempo de responder el cuestionario virtual en el plazo de una semana, determinado por la jefa de GH de BVL, quien envió el cuestionario por medio del correo de la empresa; asimismo, se buscó que la muestra sea representativa pero no probabilística.

Para una población total de 150 colaboradores entre ambas empresas (ver Tabla 6), la cantidad de encuestas respondidas fue de 117; sin embargo, 9 presentaron falla de llenado y fueron excluidas; en total se obtuvieron 108 encuestas correctas. El número de encuestados representa el 72% de la población, según la jefa de Gestión Humana, supera el índice de respuesta de ambas empresas. De esta manera, los resultados estadísticos que arrojó el cuestionario no poseen una lógica probabilística por carecer de aleatoriedad, pero si es una muestra representativa, lo cual satisface las necesidades de la presente investigación.

**Tabla 6: Cantidad de encuestados**

ORGANIZACIÓN	N° DE COLABORADORES	N° DE ENCUESTADOS
BVL	82	70
CAVALI	68	38
Total	150	108

Para el proceso de recolección se empleó la técnica del cuestionario, basado en el instrumento elaborado por Cameron y Quinn (2006), denominado OCAI<sup>11</sup>, por sus siglas en inglés. Asimismo, es un instrumento que ha sido empleado ampliamente usado en investigaciones académicas y cuenta con validez científica, como se ha mencionado en el marco teórico.

Por otro lado, para un instrumento que se diseñó en inglés se debe validar que el contenido haya sido traducido correctamente si alterar su validez; para ello, se realizó una doble traducción conocida como *back-translation*, para verificar que, al volver a traducir cada frase al inglés, mantenga el mismo significado; y fue revisado por una asesora de tesis (experta en temas de cultura), quien tomó en cuenta las peculiaridades de los términos empleados en el instrumento. En este sentido, se aseguró que cada una de las afirmaciones de la encuesta sea entendible, a fin

---

<sup>11</sup> El instrumento OCAI se tomó del libro publicado por los autores: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, se encuentra de la página 26 a la 29; se permite su uso y reproducción para investigaciones con fines académicos, según el Art. 107 del copyright (2006) al que está suscrito.

que los individuos comprendan perfectamente la metodología OCAI y de este modo disminuyan los errores en el estudio.

Asimismo, el cuestionario diseñado por Cameron y Quinn (2006), está dividido en dos partes: la primera corresponde a la cultura actual que perciben los colaboradores sobre su organización; y la segunda corresponde al deseo del tipo de cultura que según los colaboradores debería dominar sobre su organización. Para la presente investigación se empleó solo un apartado; por ello, los encuestados estarán evaluando en todo momento la cultura que tienen actualmente, lo cual no afecta su validez, debido a que cada apartado según los autores se considera independiente. Cada persona encuestada es considerada un “caso”, para cada caso existen 24 datos, 6 grupos de 4 ítems para calificar (tipo de cultura).

Por otro lado, se realizó una prueba piloto con 4 colaboradores (2 de Bolsa y 2 de CAVALI) para “probar su pertinencia y eficacia (incluyendo instrucciones), así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados” (Hernández et al., 2014, p. 210). En la prueba se identificó que la puntuación original causó confusiones en los encuestados, dividida en los siguientes valores de intensidad o semejanza: 55; 25; 15 y 5; estos generan muy baja recordación. Por lo tanto, se decidió que la puntuación fuera modificada por los números: 4; 3; 2 y 1. Esta modificación se empleó para que los participantes no tengan problemas con cuestionario y les resulte sencillo de realizar. Debido a que como se mencionó solo se podrá enviar una vez el correo con el cuestionario. Para el análisis de la información se reemplazó los números modificados por los valores originales. Se empleó esta medida debido a que en casos similares se había presentado en el mismo inconveniente, lo cual no afectó la validez del cuestionario OCAI.

### **5.3. Tercera etapa: análisis de resultados**

#### **5.3.1. Análisis de las entrevistas estructuradas**

Pasamos a la última etapa, comenzamos con el análisis de las entrevistas, que responde a los dos primeros objetivos específicos de la investigación. Para el análisis, previamente se había grabado cada una de las entrevistas en audio, para que posteriormente fueran transcritas por los investigadores. Esto permitió un entendimiento de las experiencias de cada entrevistado, debido a que se tuvo que realizar un proceso de estructuración de los datos obtenidos y analizarlos para que sus significados sean entendidos. (Saunders et al., 2009b; Hernández et al., 2014).

En este sentido, el análisis cualitativo gira en torno a un enfoque de codificación que implica “identificar experiencias o conceptos en segmentos de datos (unidades), tomar decisiones acerca de qué piezas “embonan” entre sí para ser categorizadas, codificadas, clasificadas y agrupadas para conformar los patrones que serán empleados con el fin de interpretar los datos”

(Hernández et al., 2014, p. 427). Como se mencionó, para describir el proceso de integración cultural entre los colaboradores de Bolsa y CAVALI, se emplearon los constructos y patrones del modelo de aculturación de los académicos chinos, y se buscó identificar segmentos de contenido que se repitan entre los entrevistados y se relacionen con las variables del modelo.

El proceso de codificación consistió en los siguientes tres pasos: Primero, una transcripción correcta de las entrevistas semiestructuradas, eliminando información irrelevante, tomando en cuenta aspectos como la confidencialidad y correcta transcripción de la información brindada. Segundo, leer varias veces las transcripciones con el fin de entender y comprender el sentido general de los datos, y al mismo tiempo cuestionar: ¿qué ideas generales mencionan los participantes?, ¿qué tono tienen dichas ideas? o ¿qué dicen los datos? Tercero, analizar y comparar los segmentos de contenido; si son diferentes, induce una categoría de cada uno; pero si son similares, induce una categoría común (Hernández et al., 2014).

En este sentido, las categorías para la codificación fueron establecidas por el modelo de aculturación; por ello, cada segmento de contenido de las entrevistas que concuerde con la categoría y se repita constantemente por los entrevistados formará parte de esta, así cada segmento de contenido será categorizado pertinentemente. Esta codificación se conoce como de “primer nivel” (Hernández et al., 2014). Esto permitió determinar si el proceso de integración cultural entre los colaboradores de Bolsa y CAVALI se gestionó correctamente en base a las proposiciones de la teoría de aculturación, lo cual se puede verificar en la matriz de análisis. (Ver Anexo E)

Asimismo, se aseguró la validez de los constructos y patrones del modelo, para tener la seguridad de que realmente se relacionen con la teoría, para ello los autores del modelo realizaron una “validación de constructo” la cual según los autores Hernández et al. (2014), es uno de los procedimientos de validación más importantes dentro del análisis cualitativo, ya que demuestra que realmente el constructo se relaciona con el fenómeno de estudio y la teoría, y que realmente mide lo que describe el constructo. Además, los autores realizaron pruebas de confiabilidad y los resultados fueron superiores a 0.9, para cada constructo y patrón del modelo (Cui et al., 2016).

Respecto, a que se empleó un modelo que se diseñó en base a casos de F&A nacional (diferentes países), no afecta su validez en aplicarlo a un caso de F&A doméstico (países iguales). Según Dauber (2012), el choque cultural no se mide por la nacionalidad de la empresa, si bien puede afectar en cierto grado, ninguna empresa es reflejo de su país y viceversa. Debido a que, en la actualidad, los mercados sean internacionalizados y las prácticas empresariales sean estandarizado, incluso el idioma ha dejado de ser una barrera cultural (Stahl y Voigt, 2008 y Schweizer, 2005). Lo cual se puede comprobar en los hallazgos del estudio de Sarala (2010), donde se confirma que el conflicto posterior a una F&A se da en mayor medida por el choque de

las culturas de trabajo que la cultura del país. Por consiguiente, no afecta la validez del modelo empleado debido a que ambos tipos pueden presentar un choque cultural durante su proceso de integración cultural.

Finalmente, se presentó los resultados del instrumento cualitativo de forma narrativa. Para ello, se inició con la narración de los motivos que determinaron en la adquisición de CAVALI, con la intención de determinar el grado de integración de nuestro caso de estudio; Luego se procedió con la narración del proceso de integración cultural, según las etapas que propone el modelo de aculturación, las cuales fueron detalladas en el marco teórico. La intención fue contrastar cómo se gestionó el choque cultural en el caso de estudio.

### ***5.3.2. Análisis del cuestionario***

En este apartado se explicará en qué consistió el proceso de análisis cuantitativo por medio del instrumento OCAI, como se mencionó el cuestionario consta de dos partes: (a) cultura actual; y (b) cultura deseada. Sin embargo, solo se aplicó la parte de “cultura actual”, debido a que, según los intereses de la investigación, solo se desea diagnosticar la cultura actual de los colaboradores de Bolsa y CAVALI, al finalizar la integración cultural.

Cada parte del instrumento cuenta con seis dimensiones o grupos: (a) características dominantes; (b) liderazgo organizacional; (c) gestión de empleados; (d) cohesión organizacional; (e) énfasis estratégico y (f) criterios de éxito. Cada una de las dimensiones cuenta con cuatro opciones listadas de la A hasta la D, y cada una representa un tipo de cultura dominante al interior de una organización: (A) Clan; (B) Adhocrática; (C) Mercado; y (D) Jerárquica. Además, el instrumento tiene dos preguntas de información personal, que buscan conocer a que empresa pertenece el encuestado, y cuál es su nivel de desempeño dentro de su empresa, información que puede servir para conocer la efectividad de la integración cultural en los colaboradores.

Las respuestas del instrumento OCAI fueron procesadas haciendo uso del programa informático Excel. El proceso de diagnóstico de la cultura dominante se hizo por cada persona y cada una de ellas se consideró un “caso”. Para cada caso tiene 24 *ítems* sobre la cultura actual (seis grupos de cuatro ítems para calificar). Luego se procede a calcular el promedio de la suma de todas las respuestas que comienzan con la letra “A”; por ejemplo,  $A1+A2+A3+A4+A5+A6$ , realizando el mismo proceso para cada una de las respuestas con las letras “B”, “C” y “D” (Ver Tabla 7). En este sentido, se pudo obtener el promedio de las respuestas marcadas con las letras A, B, C y D, para cada “caso”.

A continuación, se describen los principales métodos estadísticos que se usaron en la investigación, cabe mencionar que todos fueron procesados en el software Excel 2016:

- Análisis de confiabilidad a través del *Alpha de Cronbach*
- Gráficos como diagramas de araña para identificar el tipo de cultura organizacional en cada empresa del estudio.

Respecto a la validez y confiabilidad, es importante recalcar que la versión en inglés del instrumento (Cameron y Quinn, 2006) cumple con ello, pero al traducirlo al español se debe analizar la validez de la traducción, para ello empleamos el criterio de expertos (dos asesoras de la FGAD). Luego, mediante una encuesta piloto se aseguró que los participantes del estudio entendieran el OCAI. Para analizar si el instrumento era confiable, se realizó una prueba de confiabilidad, según Hernández et al. (2014), consiste en aplicar formulas estadísticas que generan coeficientes de fiabilidad, que pueden variar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. En esta investigación se empleó el coeficiente *Alpha de Cronbach* (desarrollado por J.L. Cronbach), debido a ser la prueba más utilizado.

Idealmente el coeficiente *Alpha de Cronbach* debería tener una escala por encima de 0.7. Sin embargo, los valores de esta prueba son altamente sensibles al número de ítems de la escala. Con escalas cortas (menos de diez ítems). En este sentido el programa estadístico EXCEL dio como resultado los siguientes coeficientes, para cada una de las culturas dominantes del instrumento: Clan 0.63 Adhocrática 0.67 Mercado 0.51 y Jerárquica 0.65; si bien los resultados no son los esperados, se pueden considerar como aceptables, debido a que los ítems fueron de respuesta forzada; es decir, los encuestados solo podían responder cada ítem con (1, 2, 3 y 4), como en el instrumento original; esto generó que los coeficientes sean menores a los esperados. Por tal motivo, los resultados del instrumento no pueden ser estandarizados, por no ser los óptimos o ideales, considerado superiores a 0.9, para investigaciones académicas. En este sentido, los resultados son representativos de la muestra, pero no se podría emplear en conclusiones generales sobre las empresas de estudio.

Posteriormente, se procesó todas las encuestas para determinar el promedio estadístico de todo los “casos”, para identificar la cultura actual, después del proceso de integración cultural que vivieron ambas empresas. Asimismo, se emplearon variables adicionales como se mencionó para poder contrastar la información por cada empresa y ver cómo se relaciona con el tipo de cultura actual.

**Tabla 7: Dimensiones OCAI**

TIPO DE CULTURA	DIMENSIONES					
	Características dominantes	Liderazgo en la organización	Estilo gerencial	Unión de la organización	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Clan	1A	2A	3A	4A	5A	6A
Adhocrática	1B	2B	3B	4B	5B	6B
De Mercado	1C	2C	3C	4C	5C	6C
Jerárquica	1D	2D	3D	4D	5D	6D

Adaptado de Cameron y Quinn (1999).

Finalmente, para representar los resultados se colocó promedios estadísticos de cada tipo de cultura; los cuales se representaron por medio de unos gráficos del tipo “diagrama de araña”, con el uso del programa estadístico Excel (2013). Esto sirvió para poder visualizar mejor los resultados e identificar el tipo de cultura organizacional dominante que caracteriza la BVL y CAVALI. Asimismo, se hicieron otros gráficos similares para representar las variables adicionales del instrumento.

## **6. Acceso y confidencialidad**

En cuanto a la accesibilidad y confidencialidad de la presente investigación respecto al caso de estudio; en primer lugar, se contó con la ayuda de la Responsable de la Oficina de Proyectos e Innovación, quien es parte de la plana gerencial y fue la persona que colaboró en todo momento para hacer la presentación de la investigación antes los gerentes, jefes y colaboradores en general dentro de la organización y poder tener acceso a realizar entrevistas.

Respecto al tema de la confidencialidad, se consultó a ambos gerentes generales de las empresas BVL y CAVALI, si habría algún inconveniente en emplear los nombres de las empresas, así como los nombres y cargos de cada uno de los entrevistados que colaboró con la presente investigación. Ambos gerentes autorizaron el uso de su información sólo con fines académicos e investigativos. Por ello, cada uno de los entrevistados firmó un consentimiento informado, autorizando así el uso de la información obtenida.

## **CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS**

### **1. Hallazgos y análisis de las entrevistas estructuradas**

En esta primera parte, se desarrollarán los dos primeros objetivos de investigación: (1) Identificar el grado de integración cultural que requirió la adquisición de CAVALI por parte de la BVL, según la teoría de aculturación en F&A; y (2) Describir cómo se gestionó las diferencias culturales en el proceso de integración cultural de la BVL y CAVALI, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados. Para cumplir con el primer objetivo de investigación, se decidió realizar una entrevista a profundidad al Gerente General de BVL, quien participa en la toma de decisiones estratégica de la empresa, al formar parte del directorio de BVL; por ello, se convierte en un entrevistado clave para este primer objetivo, ya que tiene conocimiento sobre los motivos del proceso de adquisición con CAVALI.

Respecto al segundo objetivo de investigación se realizó una descripción de cómo se desarrolló el plan de integración cultural entre la BVL y CAVALI, en base a los testimonios brindados en las entrevistas de los principales involucrados en el proceso de integración, que por criterios de conveniencia pudieron acceder a ser entrevistados; asimismo, para la narrativa se emplearon las etapas propuestas por Cui et al. (2016) en su modelo de aculturación; pues en él se plantea un camino hacia una integración cultural exitosa, desde las relaciones humanas, las cuales son fundamentales en estos procesos. De esta forma, se quiere determinar si la integración cultural entre BVL y CAVALI, desde una perspectiva de aculturación, logró gestionar de forma exitosa el choque cultural producto de los procesos de F&A.

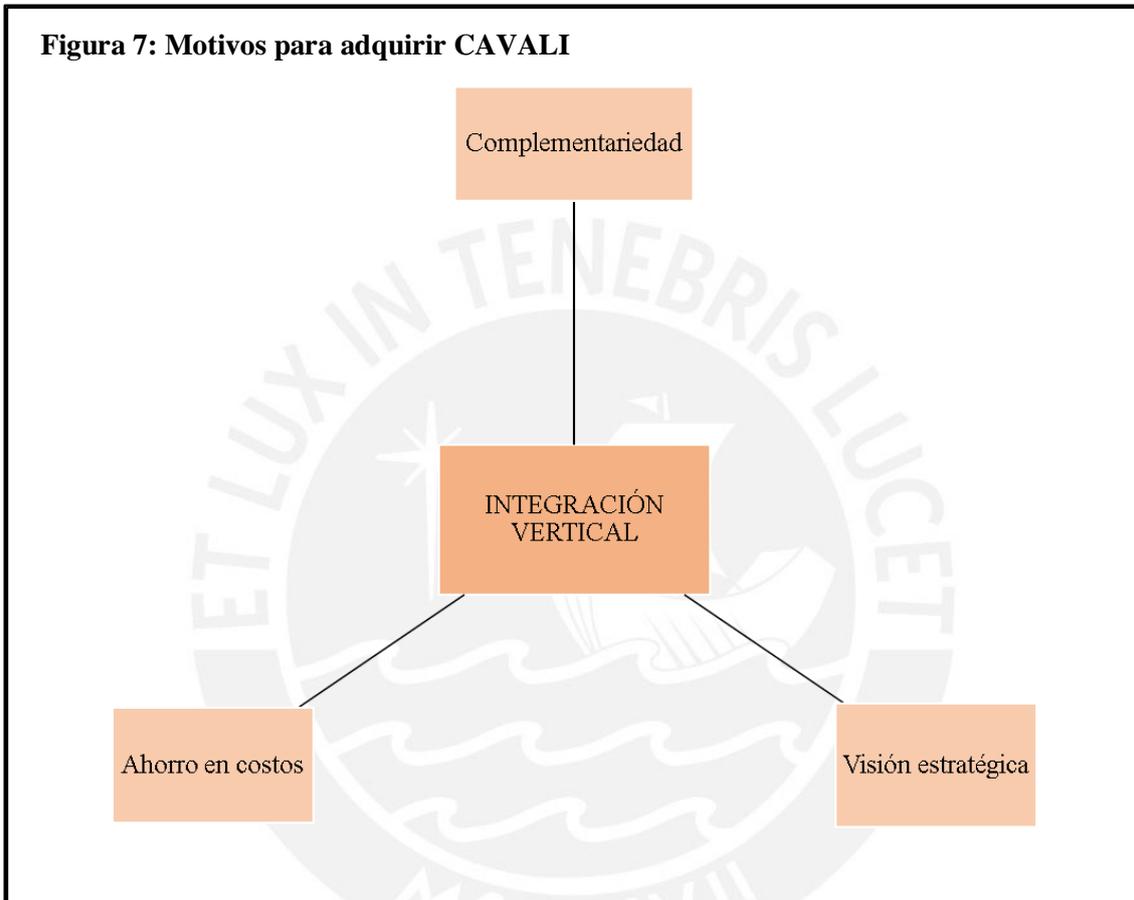
#### **1.1. Identificar el grado de integración cultural entre BVL y CAVALI**

Este apartado, se elaboró empleando la narrativa basado en los testimonios brindados principalmente del Gerente General (GG) de BVL, Francis Stenning; complementado con algunas opiniones de altos ejecutivos de ambas empresas y documentos de la empresa BVL relacionados al proceso de integración cultural.

Como se ha explicado a lo largo del documento la aculturación se presenta como un camino para lograr la integración cultural exitosa posterior a las F&A. En este sentido, los académicos Nahavandi y Malekzadeh (1988) mencionan que, para dar inicio al proceso de aculturación, primero se debe determinar el grado de integración que requerirán las empresas. Por ello, la presente investigación decidió determinar el grado de integración del caso de estudio, esto te permite conocer la relación que habrá entre las culturas organizacionales de las empresas involucradas en una F&A. En este sentido, se requirió de las declaraciones del entrevistado en mención, quien participó en la toma de decisiones de dicho proceso; ya que como menciona la

literatura sobre F&A estas decisiones se toman en los niveles más altos de la organización y no muchos tienen acceso a dicha información.

A continuación, se presentarán los principales motivos de la adquisición de CAVALI según la declaración brindada por GG de BVL, en donde se pudieron determinar tres grandes motivos para adquirir CAVALI (ver Figura 7).



### ***1.1.1. Complementariedad***

Según las declaraciones del GG de BVL, lo primero que motivó la adquisición fue la complementariedad que existe entre BVL y CAVALI, debido a que las transacciones que se realizan en Bolsa son liquidadas por CAVALI posteriormente. Entonces, al identificar esta relación de dependencia entre sus actividades, la Bolsa optó por tener un control más eficiente de sus procesos y así poder gestionar mejor las operaciones que se realizan en el mercado bursátil peruano. Es importante mencionar que este tipo de operaciones requiere de una precisión constante a diario, por eso la necesidad de la organización de tener el control de ambos servicios en conjunto, es decir, tanto de BVL como de CAVALI.

Asimismo, la relación de complementariedad permitía “manejar y conocer plenamente el ámbito de acción en el cual ambas empresas se desarrollan” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018). Por ello, al unificar sus conocimientos, se tenía la oportunidad de gestar nuevos productos y servicios que ayuden a dinamizar el mercado. Consecuentemente, para que se puedan desarrollar nuevas ideas de negocios era fundamental alinear las estrategias de cada organización, por eso la complementariedad beneficiaba la F&A ente BVL y CAVALI, ya que permitía “integrar o facilitar el alineamiento estratégico con alguien que es un proveedor nato o un complemento importante y amplio” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

Finalmente, como resultado de esta complementariedad, la organización se convirtió en la “única ventanilla de acceso para todos los distintos usuarios del mercado” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018). Anteriormente, se iba primero a la Bolsa para realizar la transacción y luego a CAVALI para hacer la liquidación; pero ahora ha cambiado, porque ya todo está integrado. Ahora se tiene “una empresa mejor estructurada en el sentido, nuevamente, de que todo está dentro del control de una misma dirección [...] hay un alineamiento estratégico, pero además también operativo, un alineamiento en materia de riesgos, una mayor coordinación” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

### ***1.1.2. Visión estratégica***

El segundo motivo es lograr una visión estratégica que permita mejorar la competitividad del mercado bursátil peruano, pues al alinear sus intereses se plantearía “una visión estratégica como país, que entidades que están directamente relacionadas tengan una misma visión estratégica” (V. Sánchez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018).

El alineamiento estratégico al que se hace referencia, en palabras de Francis Stenning es un “alineamiento en cuanto a procesos, una estandarización de los procesos, de las prácticas y demás, que contribuyan simplemente a asegurar el ciclo y no depender de organizaciones distintas para poder cerrar este círculo” (comunicación personal, 9 de mayo de 2018). En este sentido, se logró unificar los estilos de trabajo de ambas organizaciones, lo que permitió integrarlas de forma eficiente, logrando beneficios para los clientes y la generación de nuevos productos financieros. Para ello, es importante que “los principales ejecutivos del grupo tengan una visión no tan marcada dentro de un silo de negocio, sino más bien de una visión transversal” (V. Sánchez, comunicación personal, 10 de mayo de 2018). Esto haría que se involucren más en el proceso en conjunto y que no se centren en áreas específicas, sino que puedan tener una visión integral que beneficie a la organización.

Finalmente, lo que se buscó con este alineamiento estratégico es que los gerentes de BLV no vean únicamente sus procesos, sino que también sepan lo que ocurre con las operaciones de

CAVALI y viceversa, así se puede tener una mejor retroalimentación para mejorar como única institución encargada de gestionar el mercado de valores peruano. El hecho de que todo esté integrado, dentro de un solo ámbito administrativo, contribuye según Francis Stenning a “reducir los riesgos, porque no dependes de un tercero. Hoy en día dependes de ti mismo para efectos de poder cerrar la operativa, pues hay una operativa que es bastante sensible a la economía”(Comunicación personal, 9 de mayo de 2018). Entonces, esta visión estratégica permite tener un mayor control del servicio que se brinda en el mercado de valores.

### ***1.1.3. Ahorro en costos***

El tercer motivo y no menos importante que fue un determinante para la adquisición de CAVALI fue el beneficio en ahorro en costos. Es decir, se tenían “métricas de otras integraciones de esta naturaleza que habían tenido igual éxito, en Brasil cercano al 20% y el caso de Colombia, donde se apuntó a una integración con un ahorro de aproximadamente el 10% de los costos totales” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018). Teniendo en cuenta esta información, se aseguraba “un valor mínimo de ahorros, que de alguna forma justificaba todo este proceso de integración” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018). Ambas empresas proyectaban tener “un ahorro de aproximadamente el 15% de los costos totales” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

En este sentido, el ahorro en costos implicó una reducción de personal, debido a la duplicidad de áreas que se generó al adquirir CAVALI. Esto condujo a los altos directivos a hacer un reestructuramiento de áreas, en el cual decidieron conservar algunas y eliminar otras; para ello, se tuvo que despedir gente y cambiar a algunos de área. Según comentó la Subgerente de Administración, Finanzas y Contabilidad:

Este tema de la integración, como nosotros lo llamamos, siempre va en beneficio de la compañía por el tema de las sinergias. De buscar ahorro en sus gastos, en sus costos; que implicó realmente una reducción de personal, tanto por el lado de CAVALI y de Bolsa, en distintas áreas (V. López, comunicación personal, 17 de julio de 2018).

Finalmente, según contó el Gerente General de la BVL, “esta complementariedad nos permitía también arrojar ciertas sinergias, fundamentalmente en aspectos de costos que a la larga permitirían que nosotros podamos seguir en el camino” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018). Esto también traería beneficios para sus clientes, porque les ofrecerían los servicios a costos menores y la BVL sería más competitiva en el mercado, pues los usuarios cada vez más demandan precios bajos.

En resumen, estos serían los principales motivos identificados según las declaraciones brindada por el GG de BVL. Según la literatura sobre F&A, estos motivos están relacionados a uno de los motivos expuestos en el marco teórico de F&A, denominado “economía de integración vertical”, el cual es considerado como uno de los motivos más frecuentes dentro de la literatura sobre F&A. Según la literatura, este motivo se lleva a cabo entre empresas que se encuentran en diferentes partes de la cadena de producción o servicios, el adquirente puede decidir ir hacia adelante o atrás de la cadena (Brealey et al., 2010). A. La integración vertical es considerada una buena estrategia cuando el objetivo es volverse más competitivo para la competencia; tal como declaró el GG de BVL, el proceso de adquisición con CAVALI busca sobre todo mejorar la competitividad de la bolsa de Lima frente a las bolsas de la región.

Para la presente investigación, efectivamente la BVL y CAVALI se encuentran en la cadena del servicio de transacción de valores, tal como lo menciona el motivo teórico, es decir, la empresa CAVALI representa para el caso la negociación posterior al proceso de compra de valores en el mercado de valores peruano. Ello quiere decir, que la BVL decidió ir hacia delante del servicio que brinda. Lo cual es una de las opciones posible en este tipo de motivo teórico. Como bien menciona el GG de BVL, “Todo lo que se transa en la Bolsa, posteriormente, pasa a ser liquidado por CAVALI” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

En suma, los motivos que determinaron en la adquisición de CAVALI por parte de la BVL, están enfocados en desarrollar el mercado de valores peruano, frente a la competencia de las bolsas de la región. Asimismo, según los modos de aculturación propuestos por Nahavandi y Malekzadeh (1988), el caso de estudio sería una aculturación por integración, ya que los motivos hallados determinan que las culturas organizacionales deben combinarse para crear una cultura nueva en base a las mejores prácticas de cada empresa. Por ello, las empresas del caso de estudio buscan tener un control general del servicio de transacción de valores, siguiendo la tendencia de las bolsas en el mundo, y de esta forma crear un *holding* financiero con una sola visión corporativa, enfocada en convertir al mercado de valores más eficiente y competitivo.

A continuación, se describirán cómo se gestionó las diferencias culturales en el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados, el cual propone un camino a la integración cultural exitosa.

## **1.2. Proceso de Integración Cultural entre BVL y CAVALI, desde una perspectiva de Aculturación**

En este apartado, se describe cómo la Bolsa gestionó su proceso de integración cultural con CAVALI. Para cumplir este segundo objetivo específico, se empleó el testimonio de los entrevistados, debido a que cumplen con características necesarias para el estudio, lo cual se explicó en la sección de la metodología.

A continuación, se describe el proceso de integración cultural, según las etapas del modelo de aculturación: Exploración, Experimentación, Refuerzo y Fijación; para la gestión del choque cultural típico de estos procesos. Asimismo, cada etapa se describió en base a los tres constructos claves del modelo, que difieren en cada etapa: Entorno cultural, Adopción de empleados y Patrones de aculturación.

### **1.2.1. Etapa de exploración**

Se caracteriza por ser la etapa que da inicio a la integración por aculturación, debido a que es en esta etapa donde se realiza el primer contacto cultural entre los miembros de las organizaciones involucradas en la F&A (Cui et al., 2016). Para el caso de estudio, se desarrolló durante el periodo comprendido entre el 15 de marzo del 2015, hasta mediados del 2016.

A continuación, se describe cómo se desarrolló el proceso de integración entre BVL y CAVALI durante la primera etapa que suelen atravesar este tipo de procesos. (ver Tabla 8).

#### *a. Entorno cultural: característica del modelo “Aislado”*

Según los entrevistados, las intenciones de Bolsa de una integración corporativa con CAVALI, siempre estuvieron presente. Sin embargo, como toda decisión estratégica de Bolsa es supervisada por la SMV, quién inicialmente no lo autorizaba; debido al nivel de especialización de CAVALI, su *core-business*, tiene gerencias que Bolsa no maneja. Por ello, cuando la SMV aprobó la integración corporativa se dio mediante una adquisición. Como nos mencionó la Jefa de Gestión Humana de Bolsa, “Inicialmente el tema de Bolsa y CAVALI iba a ser una fusión; sin embargo, por reglamento del mercado de valores era imposible que nos fusionamos; entonces finalmente fue una adquisición y se hicieron sinergias de áreas” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

Los cambios propuestos por la SMV, alteraron los planes trazados. Ello generó una situación conflictiva entre ambas empresas, debido a que la autorización se dio repentinamente y con restricciones, esto generó un caos para los encargados de gestionar la integración, debido a que se ocuparon de gestionar el proceso en la marcha, y no previamente como se recomienda en

las F&A; esto ocasionada el descuido del capital humano, uno de los activos más valiosos para la Bolsa, que muchas veces se ven afectados por los cambios que implican estas estrategias. Como menciona la Jefa de Gestión Humana de BVL:



**Tabla 8: Etapa de Exploración**

ENTORNO CULTURAL		PATRÓN DE ACULTURACIÓN		ADOPCIÓN DE EMPLEADOS	
Aislado	Se limitó las acciones del plan cultural inicial de BVL por parte de la SMV.	Detector	Se analizó los resultados del clima laboral para indagar los motivos de la caída.	Equipo especializado	Se nombró como sponsor del proyecto cultura a los gerentes generales de cada empresa.
	El entorno presentó una situación conflictiva inicial debido a los cambios que trajo consigo la adquisición.		Se contrató un consultor externo que realice un diagnóstico general sobre las empresas del grupo y ver en qué situación se encuentran.		Se eligió como líder del proyecto cultura a la jefa de Gestión Humana de BVL.
	Se compartió el resultado del diagnóstico cultural con las altas gerencias para desarrollar un plan de integración cultural.		Se compartió el resultado del diagnóstico cultural con las altas gerencias para desarrollar un plan de integración cultural.		Se contrató a un consultor externo especialista en el tema para que forme parte del equipo de integración cultural.
	Se detectaron diferencias culturales marcadas, que generaron rivalidad entre los colaboradores de BVL y CAVALI				

Lo ideal hubiese sido que nosotros con tiempo hubiésemos podido empezar a trabajar este proceso de cambio cultural y preparar a la gente para lo que se venía, pero en verdad fue tantos años un ruido de pasillo que era como que eso de “viene el lobo, viene el lobo, viene el lobo jaja y nadie creía”. Entonces, ya cuando le habías perdido de foco el tema, apareció y en cinco minutos ya es (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

De este modo, Bolsa inicialmente se centró en ver temas relacionados a la reestructuración organizacional, por ser empresas de servicios, consideran que el capital humano es muy importante, y su desempeño es vital para mejorar la competitividad de ambas empresas. Según la Gestora de Capacitaciones de Bolsa, “esta es una empresa súper seria que siempre el colaborador va a tener de alguna manera una buena posición en las decisiones que se toman” (A. Bonta, comunicación personal, 13 de junio de 2018). Sin embargo, esta situación sorpresiva causó incertidumbre y estrés en los colaboradores, porque no sabían quienes iban a ser retirados como parte de los cambios organizacionales. Por ejemplo:

Gestión Humana de CAVALI desapareció. Entonces claro, los otros que quedaban decían “Ay no y por qué tienen que ser ellos y que no sé qué”, “por la culpa de ellos se fue mi amiguito no sé qué”. Igual nos pasaba a nosotros en Bolsa, “¡ay no! se fue tal y ahora quedó el de la otra empresa”. Porque obviamente, se eliminaron esos puestos que estaban duplicados en ambas organizaciones, entonces fue difícil (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

En este sentido, el Jefe de Desarrollo de CAVALI, comenta, “La incertidumbre yo lo viví de cerca, porque yo sí recibí personal de Bolsa, porque yo siempre era CAVALI, y sí los notaba preocupados y fue parte de mi trabajo conversar con ellos y hacerlos parte del equipo”. (V. González, comunicación personal, 13 de junio de 2018). Para el caso el entorno cultural inicialmente generó una sensación de inestabilidad en los colaboradores, en especial en las áreas duplicadas. El resultado de este descuido se reflejó en la caída del clima laboral de ese año. Como expresó el Gerente General de Bolsa, Francis Stenning:

Lo último que queríamos era que los colaboradores estuviesen tensos, un estrés o desinformados. Podíamos informar todo lo que podíamos informar, no tenía sentido informar más porque no había más que informar, pero fuimos muy transparentes y fuimos muy transparente en decirles “van a haber reducciones de costos, Vamos a... en algún momento habrá reducciones que hacer, eso se informará plenamente (Comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

Asimismo, la gerencia de Bolsa trató que la salida de los colaboradores de las áreas duplicadas, sea lo más justa posible y no los afecte dramáticamente, como parte de la

reestructuración. Para ello, la gerencia creó paquetes especiales para efectos de retirar a ciertos colaboradores, y eso permitió en buena parte que el proceso no sea tan perjudicial para los afectados (F. Stenning, 2018). Sin embargo, pese a que se cuidó el proceso de salida, el clima laboral se vio afectado, pues se generó mucha inestabilidad al interior de ambas organizaciones.

Por otro lado, las diferencias culturales entre los colaboradores de Bolsa y CAVALI, se comenzaron a intensificar, debido a la ausencia de actividades de integración. Según los autores del modelo es característico de esta primera etapa. En palabras de la Directora de Mercado de Bolsa, “hace digamos un año un par de años era muy marcado el tema de las diferencias de cultura entre bolsa y CAVALI, que de alguna manera generaban malestar, generaban algunos conflictos” (G. Nakamura, comunicación personal, 10 de junio de 2018). Como consecuencia de estos cambios se generó una especie de rivalidad entre los colaboradores de Bolsa y CAVALI. Como expresó una ejecutiva de CAVALI: “Si hablamos del inicio de la integración, sí era cada uno por su lado y sí yo sentía que había cierta rivalidad” (A. Mora, comunicación personal, 18 de junio de 2018).

Asimismo, se generó una rivalidad que entre los colaboradores de ambas empresas producto de la rotación de colaboradores en ambas partes. Esto ocasiona que los estilos de trabajo choquen; Bolsa tiene una forma de realizar sus actividades diarias mediante ciertos procedimientos, y CAVALI tenía los suyos; además, ambas empresas manejaban diferentes políticas salariales y ofrecían diferentes beneficios a sus colaboradores. Estas diferencias son percibidas, y se genera una sensación de inequidad en los colaboradores de cada empresa.

Por ejemplo, “había cosas tan simples como que CAVALI trabajaba 40 horas y la Bolsa 37 horas con 45 y la gente lo percibe” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Todo esto generó mucho desorden, sobre todo en las áreas duplicadas, debido al tema de sobrecarga laboral. Por ejemplo, luego que el área de RR.HH. de CAVALI desapareciera, el área de Gestión Humana de Bolsa tuvo que gestionar ambas empresas, lo cual según comenta la Jefa de GH:

Era una confusión, porque yo tenía que decir “a ver, ¿qué te doy a ti? Ah ya tú eres CAVALI ok toma; ¿y tú? Ah tú eres bolsa, ya entonces, sácame otro paquete porque es otra cosa”. Entonces, todo era mezclado, había mucho desorden, entonces ya no tenías, por decir, 10 procesos, tenías 20 porque a ellos les tenías que dar el proceso modelo A y ellos tenían el proceso modelo B y era un desorden total” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

Asimismo, según los entrevistados, los trabajadores que se quedaron, luego de la reestructuración, implicó enfrentar nuevos retos, debido a que el proceso no solo afectó a los que

salieron sino también a los que se quedaron, pues hubo mucha rotación de personal, entre áreas, sedes e incluso entre empresas. Por ejemplo, algunos colaboradores fueron reubicados al local de CAVALI (San Isidro) y otros al de BVL (Centro de Lima); mientras que otros cambiaron de planilla de una empresa a otra. De hecho, una ejecutiva de Bolsa indicó: “yo sí viví [inconvenientes], pero no problemas, básicamente era el tema de la expectativa y el tema humano, el hecho de que ahora estoy acá [en BVL] y antes estaba allá [en CAVALI]” (V. González, comunicación personal, 13 de junio de 2018).

Con el traslado físico de algunos colaboradores de CAVALI a la sede de Bolsa, se generaron ciertas fricciones, porque los colaboradores de Bolsa estaban a la defensiva, debido a que un mayor número de colaboradores de Bolsa fue retirado, como parte del proceso de integración. “Se supone que como matriz yo tengo que absorber; sin embargo, de la matriz iba a salir más gente y de la subsidiaria menos [...] ¿por qué me sacan?, ¿por qué no los botan a ellos?, era algo lógico, entre comillas” (N. García, comunicación personal, 17 de julio de 2018).

De hecho, el primer traslado de colaboradores de CAVALI a la sede de Bolsa, se dio debido a que la sede de CAVALI en Lima había sido rentada a otra institución, lo cual implicó que un grupo de sus colaboradores pasaría a la sede de Bolsa y otro grupo iría a la sede de San Isidro. Esta situación llevó a cambios en el espacio físico de las oficinas de Bolsa; así como a conflictos de intereses entre colaboradores de ambas empresas. Ahora los colaboradores de Bolsa tienen que compartir oficinas con los colaboradores de CAVALI.

Según los entrevistados, el comedor era un lugar donde generalmente se generaban problemas entre los colaboradores, respecto al uso de muebles del comedor. Por ejemplo, se generó un problema en el comedor debido a que los colaboradores de BVL no querían compartir la mesa con los de CAVALI. Esto generaba cierto fastidio pues “quien llega se siente mal porque lo miran mal y quién está ahí siente que están invadiendo su espacio, porque todavía no hay una integración” (G. Nakamura, comunicación personal, 18 de junio de 2018). Entonces, el área de Gestión Humana tuvo que intervenir para que esta situación no se salga de control y decirles a los colaboradores: “Acá, no hay mesa de nadie, tómalo con calma, saluda y mira, son tus compañeros” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Es preciso mencionar que el área de Gestión Humana de Bolsa prevaleció luego de la adquisición, por el tema de que está más desarrollada y mejor estructurada.

En suma, el entorno cultural que se desarrolló para el presente caso de estudio se relaciona con lo expuesto por el modelo de aculturación para esta primera etapa, debido a que la alta gerencia se enfocó en ver temas de reestructuración organizacional producto de la F&A, antes que centrarse en gestionar el tema cultural, esto generó consecuentemente un choque de culturas

y un inicial aislamiento por parte de los colaboradores de cada empresa. Esto se reflejó en el evento de navidad del mismo año, que se celebró por primera vez de forma conjunta entre los colaboradores de BVL y CAVALI; y según los entrevistados se pudo apreciar claramente una brecha entre los colaboradores de ambas organizaciones.

*b. Patrón de aculturación: acciones de “Detección”*

Según el modelo de aculturación son las acciones dedicadas a la exploración cultural con la finalidad de combatir el entorno aislado que se genera en este tipo de procesos. Esto se da según los autores del modelo, a través de patrones de “Detección”, los cuales sirven para generar conocimiento de las culturas organizacionales a combinar; y así prepararse para la integración cultural. A continuación, se describirán las actividades que realizó la gerencia de Bolsa, para comenzar su exploración cultural.

Después de que los resultados de la evaluación del clima laboral evidenciaron el incremento de la insatisfacción laboral en los colaboradores de ambas organizaciones, respecto a cómo se está manejando el proceso de adquisición. Según los entrevistados esto se dio por insatisfacciones relacionadas a temas de falta de comunicación, ambiente conflictivo y una sensación de inequidad. Por tales razones, la alta gerencia decidió contratar a un consultor externo especialista en temas de F&A, ya que como menciona el GG de CAVALI, es difícil que tengas una competencia en estos procesos si no has pasado anteriormente por un proceso de F&A. Por tal razón, el diagnóstico cultural fue realizado por una consultora externa, experta en el tema, la cual se encargó de levantar información de cada empresa, a través de los puntos de vista de las principales cabezas de ambas organizaciones, ya que la cultura organizacional es un reflejo del liderazgo de sus líderes.

En otras palabras, las primeras acciones de “Detección” por parte de Bolsa fue realizar un diagnóstico general de las empresas del grupo, lo cual incluye a Valuex, Datatec e InPeru; sin embargo, estas empresas que forman parte del grupo no son relevantes para la investigación, porque eran gerencias que ya pertenecían a Bolsa. Lo que se buscaba con este diagnóstico era definir una línea base que marque el inicio de la primera parte del plan de integración cultural.

En este caso de estudio, el diagnóstico se realizó luego del proceso de adquisición, cuando ya estaban combinadas. Como mencionó la Jefa de Gestión Humana, “nos pusimos a pensar en la cultura una vez que ya tenemos el problema encima” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Fue en un momento en el cual la relación entre los colaboradores de ambas empresas era improductiva para el correcto desempeño de sus funciones, debido a las situaciones explicadas en el entorno cultural.

Los hallazgos y conclusiones del diagnóstico fueron compartidos con toda la plana gerencial, y en él se pudo detectar que Bolsa y CAVALI, pese a sus diferencias, también compartían ciertas similitudes, como en sus valores corporativos, que propiciaban el camino hacia la integración cultural. Del mismo modo, se detectó que Bolsa presentaba un mayor grado de jerarquía, lo que genera cuellos de botella en la toma de decisiones, afectando el rendimiento del servicio que brindan, de tal manera que no se promovía un ambiente de cambio o innovación.

El resultado del diagnóstico realizado por la consultora externa dio como resultado un tipo de cultura “Autoritaria benevolente con tintes de consultiva” (Informe Final del Grupo BVL, 2017). Luego de obtener estos resultados, se realizaron reuniones con los principales líderes y ejecutivos de ambas empresas para discutir los valores, políticas y prácticas que definirían la nueva cultura corporativa. En base a estas conversaciones y con ayuda del consultor externo, se pudo determinar qué se necesitaba para lograr una cultura “Consultiva”; para ello se creó un plan de integración cultural compuesto por cinco pilares:

- Fortalecimiento de la Gestión de RRHH
- Desarrollo del nuevo Liderazgo
- Definición e implementación de un nuevo sistema de Comunicaciones
- Definición de la nueva estructura organizativa
- Adecuación de la infraestructura a la nueva cultural (Informe Final del Grupo Bolsa, 2017).

Los pilares del plan de integración cultural guardan relación con los motivos que llevaron a Bolsa a realizar la adquisición, debido a que se buscó mejorar el desempeño y competitividad. Asimismo, el plan tenía como finalidad adoptar lo mejor de cada cultura y lograr así una cultura más colaborativa. Este plan permitió mapear el proceso de integración cultural, determinar un cronograma de actividades, identificar la implementación de medidas, así como la asignación de recursos necesarios para que el proceso se dé con la mayor facilidad posible.

*c. Adopción de empleados: requiere un “Equipo especializado”*

Luego del diagnóstico cultural y diseñar un plan de integración para llegar a la cultura objetivo, el modelo de aculturación, propone la designación de un departamento o equipo especializado, el cual se encargue de iniciar la aculturación y que se encargue de monitorear la cultura corporativa, a la vez que se prepara para una integración cultural.

Para el caso, según la Directora de Mercado de Bolsa, “las gerencias generales, están como más a cargo de comandar el proceso, pero ya si aterrizamos un poco más a nivel de gestión está recursos humanos con la consultora” (Nakamura, 2018). Para el caso de estudio, las gerencias

de Bolsa y CAVALI vendrían a ser el sponsor del proyecto cultural y la líder del proyecto es la Jefa de Gestión Humana, acompañada de su equipo de trabajo y de la consultora externa, quien es guía en el proceso de integración cultural. De esta manera, se decidió que los que conforman el equipo especializado serían Elsa (Jefa de GH), Marianela (Consultora) y Víctor (GG de CAVALI). Al principio se quería que únicamente Gestión Humana ejecute el plan de integración cultural; sin embargo, se dieron cuenta que no funcionaba, así que decidió contratar a tiempo completo a la consultora para que no solo guíe, sino que también acompañe durante el proceso, pues este fue un proyecto muy amplio que requirió más recursos, sobre todo que sean especialistas en el tema de integración cultural.

Al respecto, los entrevistados coinciden en que la decisión de contratar a la consultora externa, para que los asista en el proceso, fue acertada, debido a que Bolsa no tenía experiencia en procesos de este tipo. Pese a que anteriormente había realizado una adquisición, pero fue con una empresa pequeña que prácticamente se mantenía de los servicios que le brindaba a Bolsa. Según el Gerente General de Bolsa, “salvo que seas una empresa que recurrentemente está haciendo fusiones, es bien difícil que tengas esa práctica interna. Entonces creo que son los casos en que aplica, definitivamente, acudir a la asistencia de un tercero” (Stenning, 2018). Además, el contratar a un tercero resultó una estrategia positiva porque así se aseguraba la imparcialidad en el proceso, es decir, no se iba a tener la percepción de que alguna cultura era mejor que otra o que alguna iba a predominar sobre la otra; sino que, por el contrario, alguien ajeno a las organizaciones iba a guiar y ayudar en la construcción de una nueva cultura corporativa quedándose con lo mejor de la cultura de ambas empresas.

### ***1.2.2. Etapa de experimentación***

La siguiente etapa se caracteriza por ser donde las brechas culturales se acortan; es decir, se comienzan a realizar las primeras acciones de integración cultural. Según los autores del modelo en esta etapa se dan el inicio del proceso de aculturación. Para el presente caso de estudio comprende el periodo de mediados del 2016 hasta finales del 2017 (ver Tabla 9). A continuación, se describe cómo se desarrolló la etapa de experimentación para el caso de estudio:

#### ***a. Entorno cultural: característica del modelo “Introducido”***

El entorno cultural en esta etapa se encuentra caracterizado por la introducción de cambios enfocados a la nueva cultura que se desea alcanzar. Para este caso de estudio se pretende llegar a una cultura colaborativa. Como menciona el Gerente General de Bolsa, “un proceso de unir más hacia una cultura colaborativa, vamos más hacia una cultura, no tanto de una directiva o de un único liderazgo sino, mucho más de trabajo en equipo” (F. Stenning, comunicación

personal, 8 de mayo de 2018). Según los autores del modelo, en esta etapa se presentan un entorno cultural “Introducido”, es decir, un entorno que presenta cambios constantes. Por ejemplo, adoptando nuevas prácticas, importando gerentes o equipos de trabajo, o creando canales de comunicación mutua.

Luego de que se analizó los resultados del diagnóstico y con la opinión de los principales líderes de cada empresa, se decidió que “la cultura nueva” debía ser creada en base a las mejores prácticas de cada empresa, debido a ambas empresas presentan similitudes en cuanto a valores corporativos por las características de su mercado. Según las modalidades de aculturación propuestas por Nahavandi y Malekzadeh (1988), este caso de estudio sería una aculturación por “Integración”, es decir, se tomará lo mejor de la cultura de ambas. Al respecto, la directora de mercado de Bolsa, menciona:

La empresa consultora está trayendo las mejores prácticas, lo que se recomienda en una gerencia centralizada, entonces eso es bueno porque se siente que no se está imponiendo la cultura de otra empresa, sino que está viniendo alguien de afuera diciendo: “la mejor manera de hacer las cosas es así, todos migremos a eso (G. Nakamura, comunicación personal, 18 de junio de 2018).

En este sentido, las acciones que realizó Bolsa, para integrar ambas culturas fueron supervisadas por un experto en el tema. Lo cual resultó beneficioso para el proceso, según los entrevistados, ahora los colaboradores tanto de Bolsa como de CAVALI perciben los cambios para bien, el ambiente ha cambiado lo que ha generado un entorno favorable para el proceso de aculturación debido a que acorta las brechas culturales que no permiten que se logren las sinergias deseadas en la adquisición. Según comenta Frank Konja, Analista de BVL, “en este momento he visto ya, un poco que se han nivelados las cosas. Bolsa ha tratado también de agarrar un tema de orden y CAVALI ha bajado un poco el tema de... de burocracias que tenían por así decirlo” (Comunicación personal, 14 de junio de 2018).

**Tabla 9: Etapa de Experimentación**

ENTORNO CULTURAL		PATRÓN DE ACULTURACIÓN		ADOPCIÓN DE EMPLEADOS	
Introducido	Se fomentó la concepción de una nueva cultura en la organización.	Rompe-hielo	Se unificaron los eventos y celebraciones para que los colaboradores de BVL-CAVALI se conozcan.	Gerencias y jefaturas	Se realizaron reuniones entre el Equipo de integración y las gerencias para acordar los cambios del Plan de integración.
	Se presentó una situación de cambios constantes en toda la organización por el plan de integración.		Se homologaron los procesos, uno de los principales objetivos para lograr el alineamiento deseado entre BVL y CAVALI.		Se empoderó a los gerentes y jefes en temas de liderazgo y manejo de equipos de trabajo.
	Se importaron gerentes y colaboradores de CAVALI a BVL, y viceversa.		Se fortaleció el área de Gestión Humana, para asumir el control integral de las empresas.		Se trabajó de forma conjunta con las gerencias sobre las características que debía tener esta nueva cultura.
	Se detectaron diferencias culturales mínimas, gracias a la estandarización de políticas y procesos.		Se mejoró los canales de comunicación con los colaboradores a través de herramientas de TI.		

Asimismo, la Jefa de Gestión Humana mencionó que: “uno por uno de los beneficios, las políticas se fueron listando, había casos donde se hizo un híbrido [...] dijimos “hagamos un match” y ya tenemos la mega política” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Los cambios en Gestión Humana se dan como consecuencia del plan de integración propuesto en la etapa previa, el cual inicia con el pilar de “fortalecimiento de Gestión Humana”, sobre todo ahora

que el área ha tomado la gestión de ambas empresas y las actividades se han duplicado. Entonces, gracias a esa homologación de políticas entre Bolsa y CAVALI, los colaboradores comenzaron a percibir que son parte de una sola cultura. Para los miembros de CAVALI desde que la Gerencia Humana de Bolsa tomó la gerencia de ambas empresas, se pudo percibir la diferencia, ya que en CAVALI anteriormente solo veía temas de planillas y beneficios.

Por otro lado, parte de este cambio cultural implicaba una renovación del personal; es decir, en Bolsa había trabajadores con muchos años de antigüedad, fieles a su estilo burocrático de gestión, al no estar de acuerdo con una cultura de integración, tuvieron que salir para dar paso a esta renovación por colaboradores más jóvenes, con nuevas ideas y con ganas de innovar. Según el Gerente General de Bolsa:

Digamos, si tú dices la edad promedio o el tiempo promedio del empleado en la Bolsa se reduce, no tengo las cifras acá (a la mano), pero se reduce sustancialmente, porque muchos de los que pasan a retirarse de la empresa, y se abren las posibilidades para que se retiren algunos en ese momento, dada la fusión y teniendo que reducir ciertos puestos o que se reduzcan ciertos puestos de personas que eran muy antiguas dentro del conjunto, y que permiten justamente esa renovación de la cultura (F. Stenning, 2018).

Esto creó una nueva atmósfera en las oficinas de Bolsa. Asimismo, como ahora las celebraciones se realizaban de forma conjunta se generó un entorno donde los colaboradores comenzaron a compartir actividades que no estaban relacionadas a temas de trabajo y eso de alguna forma ayudó a reducir las diferencias culturales. En palabras, de la ejecutiva de Servicios de CAVALI:

Claro, ahora ya comenzaban a unirlos para todo. Para las celebraciones de navidad, de fin de año, el aniversario de la empresa. Ya no tenemos aniversario de CAVALI, porque ya no existe. Pero, de la Bolsa igual, hace un año aquí, un año en el centro, para que sea de fácil acceso a todos, [...], tratar de estandarizar un poquito para los dos lados, las dos sedes (Hanna Borjas, comunicación personal, 13 de junio de 2018).

Asimismo, Bolsa también comenzó a adoptar las mejores prácticas de CAVALI, en el tema de procesos. Según el diagnóstico, la cultura de CAVALI es más innovadora y tecnológica. Entonces, para esta renovación cultural se buscó que Bolsa adoptará ciertas características de CAVALI, esto inicialmente generó un poco de confusión entre los colaboradores de Bolsa, porque decían “si nosotros los estamos adquiriendo, ¿por qué debemos adoptar sus prácticas?” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Sin embargo, era necesario adoptar las mejores prácticas de cara a las necesidades del mercado y CAVALI estaba a la vanguardia en cuanto a procesos, tecnología de la información (TI) e innovación. Por otro lado, la gente de CAVALI tuvo

que adoptar características de la cultura Bolsa, que modificaron el estilo de trabajo que tenían, porque al homologar los procesos se añadieron ciertos pasos. Por ejemplo, Franco Vicentello, colaborador de CAVALI, menciona:

En algunas cosas sí, porque se han aumentado pasos, se ha aumentado ciertos registros, ciertos controles, este no en todo, pero si hay cosas en que... te pongo un ejemplo quizás tonto: por ejemplo yo me acuerdo que, yo cuando tenía que salir de vacaciones mandaba un correo y lo registraba un YIRA, ahora no tengo que entrar a un sistema que usa la bolsa, registrar ahí las vacaciones, ahí te cuenta los días que tienes pendientes, cuando regresas y otras cosas (Comunicación personal, 13 de junio del 2018).

Con esta acción, lo que se quería era controlar y mapear los procesos para que el trabajo fluya de manera más rápida y efectiva, para así tener una toma de decisiones oportuna.

En suma, el caso de estudio cumple con las condiciones del modelo de aculturación, debido a que efectivamente se presentó un entorno introducido gracias a que el equipo de integración comenzó a ejecutar el plan de acción, el cual inició con un alineamiento del manejo del recurso humano en ambas empresas, lo cual fue percibido positivamente por los colaboradores, sobre todo a los de CAVALI. Se puede considerar un buen comienzo para el proceso de aculturación. A continuación, describiremos las acciones que han logrado generar este entorno favorable para la integración de ambas.

#### *b. Patrón de aculturación: Rompe-hielo*

En esta parte describiremos las acciones que nos han permitido salir de ese entorno aislado en el que se encontraban inicialmente, y generar ese entorno introducido que hemos descrito líneas arriba. Para ello, el modelo de aculturación plantea que se deben aplicar acciones de aculturación “Rompe-Hielo”, estos están determinado por acciones que ayudan a acortar la brecha cultural existente; es decir, son acciones que va a aplicar el equipo de integración para lograr unificar ambas culturas. En esta etapa inicia la integración cultural, ya que estas acciones refuerzan el entendimiento entre las dos empresas (Cui et al., 2016).

Para el caso, Bolsa presentó un alto grado de tolerancia cultural debido a que no impuso su cultura sobre la otra, sino que decidió quedarse con lo mejor de cada una. Esto implicó que Bolsa modifique su cultura durante el proceso de integración, adoptando ciertos aspectos de la cultura de CAVALI, pues en el entorno empresarial eran más eficientes y permitían una mejor gestión de la empresa. Según los hallazgos de los entrevistados, se tienen las siguientes acciones que ayudaron a reducir las diferencias culturales.

En primer lugar, Bolsa decide realizar “las celebraciones de forma conjunta” para que los miembros de ambas empresas se conozcan y vayan dejando de lado las diferencias culturales. Como menciona el Jefe de Servicios de CAVALI, “yo creo que el tema del proyecto cultura ha ayudado bastante, definitivamente. El tema de los eventos también, el reunirnos, confraternizar, ya todos juntos, a conocernos también. Sí pues, eso es lo que ayuda a la integración” (V. Monje, comunicación personal, 12 de junio de 2018). La decisión de unir los eventos especiales (Aniversarios, Navidad y El brindis de fin de año) permitió que los colaboradores puedan conocerse e interactuar, lo cual es muy propicio para una aculturación exitosa.

En segundo lugar, se entró en un proceso de “homologación de procesos” en base a la nueva cultura, lo cual ayudó a integrar los procesos de ambas empresas y reducir las fricciones. Estas acciones se hicieron para promover la integración luego de la adquisición. Como menciona a Jefa de Gestión humana, “hemos hecho todo un proceso de revisión de procesos en general, unificación de procesos, políticas, beneficios. Un poco para diluir esa idea de inequidad, de trato diferenciado, de qué tal o cual empresa tiene más o menos beneficios” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Gracias a estas actividades Rompe-Hielo se puede generar estímulos para una transición cultural efectiva y crear un nuevo entorno cultural propicio para la integración cultural en la siguiente etapa de refuerzo.

En tercer lugar, se pudo identificar “el fortalecimiento del área de Gestión Humana”, lo cual se relaciona con uno de los pilares del plan de integración antes mencionado, lo que se busca es sacar las mejores prácticas de cada empresa, en este caso sería llevar la Gestión Humana de Bolsa a CAVALI. Ahora todo esto ha cambiado y los colaboradores de CAVALI perciben el cambio. Como menciona la Jefa de Servicios de Liquidaciones de CAVALI, “se está queriendo poner un poco más de fuerza en el tema de cultura de gestión humana, veo que sí se está fortaleciendo; que se están formalizando manuales, funciones, temas de liderazgo mucho, eh... vacaciones” (P. Villanueva, Comunicación personal, 18 de junio 2018).

Finalmente, otra de las actividades que ayudaron a reducir las diferencias culturales fue “la comunicación”, ya que como se mencionó en la primera etapa, el proceso inicialmente carecía de una comunicación oportuna, lo cual generó un ambiente de incertidumbre en los colaboradores. Como menciona la Jefa de Gestión Humana, “una de las principales cosas con la que hemos trabajado es la comunicación, yo creo que en líneas generales la empresa... parte de su cultura antigua era que era bastante esquiva de asumir los temas difíciles” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Entonces lo que se buscó en esta etapa es fortalecer la comunicación con los colaboradores, informar los cambios de forma oportuna, para ello fue

determinante el apoyo de las gerencias ya que eran las encargadas de transmitir la información a sus equipos, como se explicará más adelante en la parte de adopción de empleados.

En suma, estas son las acciones iniciales desarrolladas por el equipo de integración para acortar las diferencias culturales y dar inicio a la integración de aculturación. Asimismo, en el modelo se recuerda que solo se deben realizar acciones de forma limitada porque esto ocurre en una etapa temprana y generar muchos cambios puede generar situaciones incontrolables (Cui et al., 2016). Por ello se puede decir que los cambios propuestos por el equipo de integración han sido los adecuados y no han generado situaciones difíciles de manejar que afecten el desempeño de la integración cultural.

### *c. Adopción de empleados: Gerencias y jefaturas*

Para finalizar, luego de aplicar los patrones Rompe-hielo para acortar las brechas culturales, los altos ejecutivos deben aceptar la aculturación y ser ellos los que transmitan la nueva cultura que se desea alcanzar, ya que la cultura de una empresa se refleja a través del liderazgo de sus gerentes (Cui et al., 2016). En el caso de la integración cultural, la líder del proyecto de integración realizó reuniones constantes con las gerencias para validar los procedimientos del plan de integración y comunicar los cambios que se venían con este nuevo plan de integración, para que ellos como cabezas de sus áreas y equipos puedan transferir la información a las personas que tienen bajo su cargo. Esto ayudó a las acciones Rompe-hielo de aculturación. Como menciona la Gestora de Capacitaciones de Bolsa, “Sé que han estado trabajando inicialmente a nivel de altas gerencias, un poco concientizando, porque bueno, finalmente todo comienza desde ahí. Si ellos no se creen la nueva cultura, no hay forma de que ellos puedan transmitirlo hacia abajo” (A. Bonta, comunicación personal, 2018).

Entonces, se ha venido trabajando de la mano con las gerencias para justamente empoderarse en la toma de decisiones y sean ellos quienes seleccionen los valores, políticas y prácticas que guiarán a la nueva cultura, generando una cultura más participativa y no tan jerarquizada como lo era antes bolsa. Por ejemplo, “se empezó el tema de trabajar con las gerencias, lo que son los valores, las competencias que se requiere en el grupo, en todas las empresas del grupo y se está en esta etapa de trabajar” (G. Nakamura, comunicación personal, 2018). En otras palabras, las gerencias de ambas aceptaron el proceso de aculturación ya que ellos mismo fueron parte del proceso de construcción de esta nueva cultura y se encargaron de transmitir a sus equipos de trabajo los cambios que el equipo de integración tenían planeados, lo cual ayudó a que el proceso de aculturación se dé más rápido y se extienda a toda la empresa.

En conclusión, se puede determinar que el proceso de integración cultural entre ambas empresas, en la etapa de experimentación, se dio de forma efectiva ya que se cumplió lo planteado

por el modelo, es decir, se aplicaron acciones “Rompe-hielo” que genero un entorno introducido entre ambas culturas, y las altas gerencias comenzaron a aceptar el proceso de aculturación y lo transmitieron a sus equipos.

### ***1.2.3. Etapa de refuerzo***

Se llega a la etapa más avanzada de la integración cultural, la cual se caracteriza por tener un entorno cultural de aprendizaje, es decir, los colaboradores de ambas empresas comienzan a adoptar la cultura de la otra empresa, respectivamente. Asimismo, se refuerzan los patrones de la segunda etapa con actividades de interacción entre los colaboradores de ambas empresas (ver Tabla 10). Por lo tanto, para que exista una correcta adopción de colaboradores es absolutamente necesario e importante involucrar a cada uno de los colaboradores que conforman la organización.

#### *a. Entorno cultural: característica del modelo “Aprendizaje”*

Según el modelo de aculturación esta etapa se caracteriza por tener un entorno cultural de “Aprendizaje”, donde las empresas están asimilando la nueva cultura que se está gestando. Para el presente caso de estudio el entorno cultural en esta etapa coincide con lo postulado por el modelo de Cui et al. (2016), es decir, el proceso de integración cultural entre ambas empresas presentó un entorno con características de aprendizaje. Esto se debe a que los entrevistados mencionaron que se encontraban aprendiendo o siendo parte de una “Nueva cultura”, en palabras del Gerente General de CAVALI, Víctor Sánchez, miembro del equipo de integración cultural, “Se está construyendo una cultura nueva, exactamente, creo que nosotros hemos aportado algo y la bolsa ha aportado cierto tema.” (Comunicación personal, 10 de mayo de 2018). O, en palabras del Gerente General de Bolsa, Francis Stenning:

Una cultura donde prevalece la transparencia, en cuanto al manejo de los distintos negocios. Una cultura orientada, no hacía diferenciaciones internas, sino hacia una clara vocación de servicio hacia los distintos clientes de la Bolsa. Yo creo que en ese esfuerzo de ser colaborativa, se está destacando el tema de trabajo en equipo, equipos transversales, se junta a gente de la Bolsa y de CAVALI para tratar de encontrar soluciones integrales. Son algunos de los temas, eh... Tratar de trabajar en capacitaciones cruzadas, en la generación de equipos multidisciplinarios que también desarrollan ciertos temas ha contribuido mucho al desarrollo de la cultura (Comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

En base al diagnóstico realizado por el consultor externo en la “etapa de exploración”, se decidió crear una nueva cultura organizacional con lo mejor de cada una, como se explicó en la primera etapa. Esto llevó a que el equipo de integración cultural dedicara esfuerzos en inculcar

esta nueva cultura colaborativa a toda la organización, es por ello que podemos determinar que las Gerencias, Jefaturas y Colaboradores se han visto expuestos a todas las iniciativas que se han realizado para transmitir la nueva cultura organizacional que guiará a ambas organizaciones como una sola. Como menciona la Jefa de Desarrollo de CAVALI (Sistemas): “Yo creo que se está construyendo una nueva cultura, está tomando lo mejor de ambas, pero finalmente se está creando una nueva” (V. González, comunicación personal, 13 de junio de 2018). En otras palabras, ambas empresas tanto Bolsa como CAVALI se encuentran en una fase de aprendizaje y consolidación de su nueva cultura organizacional.



**Tabla 10: Etapa de Refuerzo**

ENTORNO CULTURAL		PATRÓN DE ACULTURACIÓN		ADOPCIÓN DE EMPLEADOS	
Aprendizaje	Se instauró una nueva cultura en ambas empresas.	Interacción formal	Se realizó talleres de coaching para fortalecer el liderazgo en gerentes y jefes.	Gerencias, jefaturas y colaboradores	Las gerencias y jefaturas participaron de los talleres de liderazgo.
	Se presentó un entorno de aprendizaje: se adoptan nuevas prácticas y estilos de trabajo dentro de BVL y CAVALI.		Se creó los valores corporativos de la nueva cultura organizacional.		Los colaboradores participaron en dinámicas para conocer los nuevos valores corporativos.
	Se generó una identidad de grupo corporativo, desaparecen las diferencias culturales.	Interacción informal	Se realizaron dinámicas de integración que permitieron la cohesión entre equipos.		Las gerencias se encargan de transmitir la nueva cultura a sus equipos de trabajo.
	Se unificó los estilos de liderazgo dentro del grupo corporativo		Se creó grupos de innovación para realizar proyectos novedosos combinando personal de BVL y CAVALI.  Se empleó nuevas herramientas de comunicación TI.		

Por otro lado, como ya se mencionó en la primera etapa las relaciones entre los colaboradores de ambas empresas se caracterizan por una rivalidad existente posterior a la adquisición, lo cual según el modelo de Cui et al. (2016), es normal de la etapa de exploración. Sin embargo, según el modelo de aculturación, en esta etapa ya se ha superado las diferencias culturales y ambas empresas están en contacto. Lo cual se puede evidenciar en los hallazgos obtenidos de los entrevistados, ya que muchos de ellos mencionan que las fricciones entre ambas empresas se han superado, hay más colaboración entre los equipos de trabajo, ya sean de BVL o CAVALI, podemos afirmar que hay una mayor “Compañerismo” entre ambas empresas, ya que ahora trabajan más integrados. Como menciona la Sub Gerente de Administración, Finanzas y Contabilidad de Bolsa, Vitalia López, “Poco a poco, hemos ido limando esas asperezas, se empezó a trabajar todo este tema de la cultura, hacerlo de una manera más integrada” (Comunicación personal, 17 de julio de 2018). Lo cual concuerda con lo mencionado por la Ejecutiva de Servicios de Liquidaciones de CAVALI: “Hacemos un engranaje más que una pelea o separar equipos. Esto como positivo es que... da para crecer, más que para restar”. O en palabras de un Analista de sistemas de Bolsa, área que se combinó con el área de sistema de CAVALI:

Hay un tema de apoyo entre nosotros, siendo una misma área, de conocernos, de empujar todo un mismo carro, llegar a un mismo objetivo que es lo importante. Ya no hay un tema de competencia o de miedo entre uno y el otro. Nos sentimos de un solo grupo, o sea, “ya ok, hay un proyecto, lo vemos juntos con CAVALI y con Bolsa también. Te apoyo yo o tú me apoyas, pero el proyecto es de todos (Comunicación personal, 13 de junio de 2018).

En base a lo expuesto líneas arriba, podemos afirmar que el sentimiento de rivalidad se había superado. Esto generó en los colaboradores una “Identidad de grupo”, ahora los colaboradores de ambas empresas se sienten parte de un solo equipo, hay una identidad corporativa que ahora los define. Esto, se debe a los esfuerzos del equipo de integración cultural que ha diseñado estrategias para generar la sensación de unidad entre las empresas del grupo Bolsa. Como menciona la Jefa de Servicios Bursátiles de BVL, Doris Vásquez: “Ahora el trabajo ya funciona mejor, el tema es corporativo, ya todas las empresas se tratan de manejar igual, en todas, porque no solamente es Bolsa y CAVALI, está también Datatec, Valuex e In Perú” (Comunicación personal, 18 de julio de 2018). O en palabras de la líder del proyecto de integración cultural, La Jefa de gestión Humana de BVL:

Recién creo que, a partir de este año, es que la gente ya tiene totalmente claro de que somos uno y que todas las cosas aplican para todos, porque, en el momento en que se dio, la temporalidad no permitió que se transparentaran esas cosas, pero ahora ya es mucho más claro y la gente dice “Oye sí, en verdad todos tenemos lo mismo, es el mismo estándar

para todos, las mismas reglas para todos, somos uno”. Entonces, ya la gente se reconoce más como un grupo realmente (Comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

En este mismo sentido, Viviana González, Jefe de Desarrollo de CAVALI, menciona:

Una vez que ya nos conocimos todos, como que todos somos un solo grupo. Es más, cuando yo escucho hablar, o al menos cuando yo hablo también, dicen “nosotros”, ya no dicen “ustedes”. Cuando recién empezó sí era “ustedes” a los de CAVALI, ahora todos dicen “nosotros”, yo he percibido bastante eso (Comunicación personal, 13 de junio de 2018).

En otras palabras, el equipo de integración ha logrado unificar los estilos de trabajo e interiorizar el concepto de grupo en todas las empresas del Grupo Bolsa. Las acciones aplicadas en la etapa anterior han logrado generar un entorno de igualdad entre los colaboradores de BVL-CAVALI. Según los entrevistados, ahora se puede afirmar que hay una “Sensación de equidad” entre ambas empresas, es decir, todos tienen la percepción de que reciben lo mismo, cosa que inicialmente no sucedía, ya que los de CAVALI pensaban que los de BVL reciben más beneficios y viceversa. Ahora esto no sucede, todos se sienten parte de un solo equipo, y todos piensan que luego de este proceso han ganado. Como menciona la Ejecutiva de Servicio de Gestión de Activos de CAVALI, “Creo que ya tenemos todo estandarizado. Se demoraron un año o dos años en estandarizar todo, pero ya llegó un punto que es lo mismo para las dos empresas. Ya casi tenemos exactamente lo mismo” (H. Borjas Comunicación personal, 14 de junio de 2018).

En este mismo sentido, la Jefa de Servicios de Liquidaciones de CAVALI, afirma:

Los mensajes de gestión humana son para todos, todo lo que hacen en el local de Lima, se hace también aquí, el evento de integración ya es uno al año de todo el personal; no son separados ni Navidad ni el aniversario de CAVALI ni el aniversario de Bolsa, sino, es todo el grupo. Esos son pequeños detalles que hacen que se note el cambio cultural (P. Villanueva, Comunicación personal, 18 de junio 2018).

Lo cual, reafirma la Sub-Gerente de Administración, Finanzas y Contabilidad de Bolsa, Vitalia López, “definitivamente ahora es una sola política para ambas compañías. Las políticas de gestión humana son las mismas para todas las empresas del grupo” (Comunicación personal, 17 de julio de 2018).

En suma, se puede apreciar que el entorno cultural del proceso de integración cultural entre ambas, cumple con lo expuesto por el modelo en dicha etapa. A continuación, se hablará de los patrones de aculturación de esta etapa, los cuales han ayudado a generar este entorno cultural.

### *b. Patrón de aculturación: Interacción formal e informal*

En esta etapa se refuerzan los patrones “rompe-hielo” que se aplicaron en la etapa previa (celebraciones y actividades conjuntas, Homologación de procesos y Fortalecimiento de Gestión Humana). Para ello, según los autores del modelo de aculturación, se deben aplicar patrones formados por interacciones formales e informales. Las interacciones formales están caracterizadas por acciones que se gestionan a nivel de gerencia. En este caso, es importante la creación de un equipo que lidere el proyecto de integración cultural, y que existan mecanismos de comunicación que faciliten la integración o capacitaciones grupales (Tang y Liu, 2010). Por otro lado, las interacciones informales se basan en actividades de comunicación organizadas por los propios colaboradores; en este caso, el encargado es el equipo de integración, que organiza actividades que se consideran más efectivas que las formales. Estas consisten, por ejemplo, en visitas, reuniones y capacitaciones que facilitan crear culturas organizativas mutuas que promuevan la aculturación (Hurst, 2013; Junni y Sarala, 2012). Según el modelo de aculturación, en esta etapa se deben aplicar una combinación de interacciones formales o informales, de acuerdo a cómo se desarrolla el proceso de integración cultural.

A continuación, explicaremos las acciones informales y formales que se aplicaron en el proceso de integración cultural entre ambas empresas:

#### *b.1. Interacciones formales*

En primer lugar, tenemos los talleres de coaching. La gerencia decidió apoyarse de un consultor externo para encargarse de homologar los estilos de liderazgos de las gerencias que conforman al Grupo Bolsa. Estos talleres de liderazgo se encargaron de unificar los estilos en un liderazgo acorde a la nueva cultura “Colaborativa”, lo cual implicaba empoderar a los Gerentes y Jefes en habilidades blandas que desarrollen el potencial de sus equipos de trabajo de acuerdo a los objetivos de la empresa. Casi todos los entrevistados han mencionado que los talleres de coaching han sido de ayuda para la integración, ya que permitieron el contacto entre las gerencias y jefaturas de ambas empresas. Además, permitieron unir los liderazgos, por lo cual se reconocen como una buena decisión.

Según la literatura de F&A gestionar el liderazgo es importante para un buen desempeño de la empresa fusionada. Y para el presente caso de estudio había un conflicto de liderazgo. Como menciona La Directora de Mercado de Bolsa: “Una que fue marcada pero ya se superó es las tres gerencias generales tienen liderazgos fuertes, tienes por un lado a Francis, a Víctor y Alex Rubio, entonces son gerencias generales que tienen una cultura marcada” (G. Nakamura, comunicación personal, 10 de junio de 2018).

En otras palabras, la decisión de aplicar un taller de coaching fue una decisión acertada, ya que el liderazgo es el reflejo de la cultura de una empresa. Como menciona el Gerente General de Bolsa, “estamos utilizando a *coaches* en el proceso de liderar y apoyar a los gerentes en su proceso de redefinición o en el proceso de mejora continua que debe haber en el carácter de cada uno de ellos (F. Stenning, comunicación personal, 9 de mayo 2018). Otra explicación de la líder del proyecto de integración cultural, la Jefa de Gestión Humana de Bolsa es la siguiente:

Estamos trabajando talleres de liderazgo a través de *coaching* a nivel de gerentes y jefaturas y lo que justamente se busca es que nuestros líderes puedan desarrollar ciertas competencias que faciliten la gestión de personas, el hacerse cargo, el poder dar *feedback* a los equipos, el poder ayudar a desarrollar a sus equipos de trabajo, a la toma de decisiones, [...]. Hemos querido ayudarlos a poder desarrollar esas otras habilidades blandas que van a ayudar a dirigir mejor a los equipos y para poder obtener los resultados que finalmente la organización espera (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

Asimismo, según las declaraciones de los entrevistados los colaboradores de ambas empresas, están a favor de esta iniciativa a pesar de que el taller no estaba dirigido para ellos, debido a que ellos mismos saben que hay liderazgos diferentes en el grupo. En palabras de un Ejecutivo de Servicios Generales de CAVALI:

Hay un tema de coaching también que están haciendo con los jefes de todo el grupo, hay reuniones a veces con gente de CAVALI y Bolsa, veo que ya se juntan más en varios temas, porque seguro el proyecto o negocio que están enfocando atañe a varias instituciones, entonces se ve efectivamente que hay más gente, se ve que hay una integración en ese sentido (F. Vicentello, comunicación personal, 13 de junio de 2018).

O como menciona uno de los entrevistados, que pertenece a la jefatura de CAVALI y ha participado en el taller de *coaching*:

Ahora que estamos en un coaching de todas las jefaturas: CAVALI, BVL, Datatec, Valuex, todos. Sí he notado que ya conozco más gente. He notado que la gente tal cual es en CAVALI es en la Bolsa. Cómo se tratan entre ellos también, la confianza que tienen (P. Villanueva, comunicación personal, 18 de junio de 2018).

En suma, haber contratado un externo que llevase a cabo el taller de coaching, resultó una decisión acertada para el proceso de integración cultural entre BVL-CAVALI.

En segundo lugar, tenemos la creación de los “Valores Corporativos”: la finalidad de esta actividad formal es consolidar la idea de grupo en todas las empresas, ya que ahora están unidos

en un solo objetivo o marchan al ritmo de una misma cultura organizacional. Como menciona la líder del proyecto de integración cultural:

Vamos a iniciar una campaña de lanzamiento de los nuevos valores corporativos ya como grupo, también las competencias organizacionales, las competencias de liderazgo y las competencias funcionales por cada área y también estamos viendo con ellos la mejora de los procesos (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018).

En relación a lo mencionado, la Directora de Mercado de Bolsa, comenta: “Ahorita se está en pleno proceso de dejar claro cuáles son los valores y prácticas para toda la organización, se está en todo un proceso con la consultora y todo, han creado valores corporativos para todos (G. Nakamura, comunicación personal, 18 de junio de 2018). Se puede entender como hallazgo, en base a las experiencias de los entrevistados, que la creación de los valores corporativos como grupo ha generado sentido de unidad entre las empresas, porque ya no se habla de Bolsa o CAVALI sino del Grupo Bolsa, lo cual ha generado una aculturación más efectiva, como se menciona en la descripción del entorno

### *b.2. Interacciones informales*

En primer lugar, se tienen las “Dinámicas de integración”. Según los entrevistados, el equipo de integración cultural se encargó de promover actividades como juegos, eventos y reuniones enfocadas en transmitir estos nuevos valores. No solo querían que los conocieran, sino que los interioricen. La finalidad, como lo menciona la Directora de Mercado de Bolsa es la siguiente:

Están haciendo dinámicas para que la gente lo interiorice, a través de las dinámicas cada uno exprese lo que tiene, por qué a veces tu puedes difundir y transmitir un mensaje y jurar que el receptor lo está entendiendo, de la misma manera que tú lo quieres decir, pero el receptor está entendiendo algo totalmente diferente, justamente estas consultorías, estas dinámicas entre empresas, lo que trata es no solamente de transmitir sino ver que tú estás entendiendo, es correcto lo que estás entendiendo? o sino vamos a reforzando, ese tipo de cosas (G. Nakamura, comunicación personal, 18 de junio de 2018).

En otras palabras, el equipo de integración junto con la consultora ha desarrollado dinámicas que puedan reforzar los mensajes de la nueva cultura objetivo. De esta forma, se aseguran de que el mensaje llegue a los colaboradores: “Están tratando de crear un solo equipo, un solo pensamiento y estamos haciendo varios juegos de integración, juegos de búsqueda, juegos de las nuevas palabras del grupo, de la innovación, de trabajo en equipo, de lo que quieren implantar ellos” (N. García, comunicación personal, 17 de julio de 2018).

En segundo lugar, tenemos los “Grupos de Innovación” que ayudaron a que los colaboradores tanto de Bolsa como de CAVALI, se conocieran y trabajaran en equipo sin importar de qué empresa eran. Esta fue una de las actividades que ayudó a fortalecer los nuevos lazos, ya que ahora estaban unidos y comprometidos en un proyecto, el cual debían sacar adelante, dejando de lado sus diferencias. Por ello, fue una actividad que ayudó mucho a integrar ambas culturas. Como menciona, el Jefe de servicios a Participantes de CAVALI:

Uno de los temas que ha ayudado mucho, por ejemplo, es alinear los procesos de innovación, donde los procesos de Innovación, que si bien es cierto tienen consigo un propósito de desarrollo de en fin de mente abierta. El primer esfuerzo que se hizo en bolsa, conjuntamente con CAVALI, fue alinear a los grupos de trabajo, primero que se conozcan que sepan que hay un Juan y un Pedro en el otro lado, hicimos cinco grupos de innovación y cada grupo de innovación tenía personal de todas las empresas, “vayan y reúnanse ustedes y saquen un producto”, entonces digamos que eso los identificó, no tanto por el hecho de querer juntarse, sino por querer presentar un buen resultado, y dentro del día a día dentro de la combinación, eso ya cae por su propio peso, eso ayudó bastante (V. Monje, comunicación personal, 12 de junio de 2018).

Y en último lugar, tenemos “Herramientas de comunicación”. Luego de que Gestión Humana de Bolsa gestionara todo el grupo, los colaboradores de CAVALI se dieron cuenta del cambio, ya que el área de Recursos Humanos de CAVALI solo cumplía con funciones administrativas como planilla y beneficios; en cambio, en BLV ya se habían tocado temas de Gestión Humana por ser una empresa de servicio más especializada y con más años en el mercado. Esto fue un punto a favor según los entrevistados, ya que uno de los cambios favorables que vieron los de CAVALI fue la Gestión Humana de Bolsa. Como menciona una colaboradora de CAVALI, “El flujo de comunicación está mejorando, a través de correos, este nuevo intranet que han puesto” (P. Villanueva, comunicación personal, 18 de junio de 2018). Estas herramientas informáticas ayudan a tener más conectados a los colaboradores, pues ayuda a transmitir la nueva cultura y hacer más efectiva la integración.

En suma, el modelo no determina una combinación específica, pero plantea una combinación de ambas para hacer efectivo el proceso de aculturación. En base a las experiencias de los entrevistados se puede afirmar que la combinación de actividades realizadas por Bolsa en el proceso de F&A se puede considerar adecuados ya que han cumplido con lo que el modelo propone. A continuación, hablaremos de la adopción de empleados en esta etapa.

c. *Adopción de empleados: Gerencias, jefaturas y colaboradores*

Según el modelo de aculturación de Cui et al (2016) en esta parte se debe comenzar a transmitir los mensajes de la nueva cultura a los niveles inferiores de la organización. Para este caso de estudio, como ambas organizaciones tienen estructuras cortas, estamos hablando de ejecutivos, analistas y practicantes de ambas empresas. La finalidad de transmitir la información a los niveles inferiores es acelerar el proceso de aculturación. Para el caso de estudio sí se logró transmitir el mensaje de la nueva cultura organizacional a los niveles inferiores según lo narrado por los entrevistados. Como menciona Vitalia López, la Subgerente de Administración, Finanzas y Contabilidad, “Se ha estado trabajando con los gerentes y con los jefes, el tema de liderazgo, talleres de coaching, de ahí han salido los nuevos valores del grupo, homologando todo esto” (Comunicación personal, 17 de julio de 2018). En esta etapa se continúa el trabajo con las Gerencias y Jefaturas con la finalidad de fortalecer el liderazgo.

Por lo tanto, los gerentes y jefes ahora se encuentran empoderados con habilidades blandas capaces de manejar sus equipos de trabajo, darles *feedback* y motivarlos. Esto ha ayudado a que ellos puedan transmitir la nueva cultura a sus equipos, como se puede evidenciar al entrevistar a colaboradores de mandos medios, donde ellos mismos afirman que tienen entendimiento sobre el proceso de integración cultural gracias a lo comentado o conversado con sus jefes o gerentes. Como explica Hanna Borjas, Ejecutiva de Servicios de Gestión de Activos, “Están tratando de abrirse un poquito más al mercado. Entonces, están alineando un poco desde las jefaturas y gerencias con ese chip, con ese tema de cultura innovadora para que pueda arraigarse a todo el personal” (Comunicación personal, 14 de junio de 2018). De acuerdo a lo mencionado, Neil García, Jefe de contabilidad de Bolsa, comenta lo siguiente:

La comunicación se está dando, la gerencia nos lo comunica en reuniones en reuniones de jefes, nos presentan a los representantes de la consultora y nos dicen quiénes son y cada uno tiene que informar hacia abajo, hacia sus colaboradores, sobre qué es lo que está pasando. Primero se habla desde lo más alto de la dirección y va bajando en cascada y eso se va difundiendo hasta que también hay reuniones grupales de diferentes procesos relacionados a la adaptación cultural (N. García, comunicación personal, 17 de julio de 2018).

Por consiguiente, se puede corroborar que los equipos de Gerencia y Jefatura están alineados con esta nueva cultura “colaborativa”, que ha cambiado la imagen jerarquizada que tenía Bolsa, donde no se veía a gerentes y jefes trabajando con sus equipos. De esta forma, es más fácil transmitir el mensaje a los mandos inferiores.

Por otro lado, las actividades como las “dinámicas de integración” que han sido mencionadas en el patrón de aculturación líneas arriba también han servido para hacer llegar el mensaje de la nueva cultura a los niveles inferiores, ya que la finalidad era que los colaboradores interioricen la cultura a través de juegos, reuniones y eventos. Además, aceleró el proceso de aculturación ya que generó interacción entre los colaboradores de ambas empresas. Como menciona Gabriela Nakamura, Directora de Mercado de Bolsa:

A nivel de todos los colaboradores, que puedan interiorizar y ver de alguna manera cómo aportan a conseguir estos valores y estas competencias y ya formalmente se están incorporando tanto en las evaluaciones por cada colaborador, por cada gerencia, las evaluaciones de tu rendimiento, los cuales impactan en tu bono, en tus posibilidades de ascenso, en las capacitaciones que se te otorgan, como a manera de incentivo (G. Nakamura, comunicación personal, 10 de junio de 2018).

En otras palabras, están informando a los mandos inferiores lo que la empresa está buscando ahora de sus colaboradores de acuerdo con esta nueva cultura organizacional. Esto se va relacionar con las evaluaciones de desempeño, para que de esta manera se pueda medir el rendimiento del colaborador y en base a su rendimiento se le pueda otorgar una bonificación por desempeño. Al respecto, Antonella Bonta, Gestora de capacitaciones, afirma:

Sé que ha sido un camino un poco difícil, pero ya se comienza a trabajar con el resto de las personas de la organización. Hace poco han lanzado los nuevos valores corporativos, ha habido una actividad y se está formando grupos, de agentes de cambio. Sí, se siente. La gente está al tanto de las cosas que se van trabajando (Comunicación personal, 13 de junio de 2018).

En conclusión, el proceso de aculturación entre Bolsa y CAVALI, llegó a su final: las acciones del plan de integración fueron ejecutadas en su totalidad y los resultados se pueden reflejar en el sentir de sus propios colaboradores. Al finalizar el proceso, sienten que ha sido un camino difícil, pero se ha logrado el objetivo y todos concuerdan en que el proceso de integración cultural ha sido efectivo, porque ellos sienten que ahora son parte de un solo equipo, “El Grupo Bolsa”. Asimismo, los malestares por rencillas entre los colaboradores de ambas empresas desaparecieron, había un entorno más colaborativo entre las empresas, y gracias al alineamiento de las dos, se han podido desarrollar las sinergias deseadas. En otras palabras, según los hallazgos presentados el proceso de integración cultural del caso de estudio cumple con lo postulado por el modelo de aculturación, el cual se formuló siguiendo casos de éxito en procesos de integración cultural luego de una F&A.

## **2. Hallazgos y análisis del cuestionario**

Llegamos a la última sección de los hallazgos, en este apartado se responde el tercer objetivo de investigación: describir el tipo de cultura que actualmente caracteriza a Bolsa luego de adquirir CAVALI. La importancia de ello se debe a que la cultura de una organización debe estar orientada a las exigencias del entorno competitivo (Cameron y Quinn, 2006). En otras palabras, se va a diagnosticar si el tipo de cultura dominante, en la muestra analizada, se relaciona con la cultura que se desea transmitir el proceso de integración cultural, expuesto en el apartado anterior.

Luego de analizar la información recolectada se procedió a calcular los promedios, según establece el modelo OCAI. Para esta investigación se quiso obtener el tipo de cultura de Bolsa como grupo corporativo; sin embargo, se incluyeron variables para un mejor análisis o comprensión de los resultados de la muestra. De esta forma se procedió a elaborar cinco “Diagramas de araña”, gráficos que emplea el modelo OCAI de Cameron y Quinn (2006), donde cada eje del gráfico representa un tipo de cultura dominante.

Para entender mejor los resultados, se hará uso de la información obtenida en las entrevistas, de manera que permitan dar una explicación clara y real de fenómeno. A continuación, se presentan los gráficos a analizar:

### **2.1. Tipo de cultura luego del proceso de integración (BVL-CAVALI)**

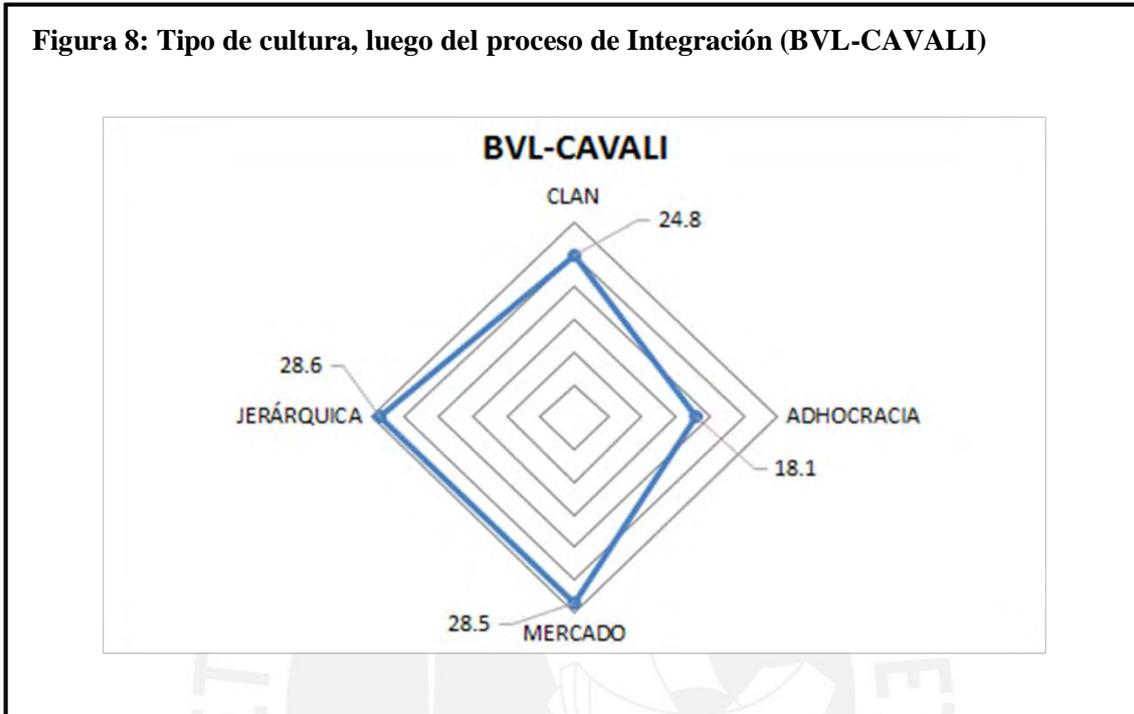
El primer diagrama es para brindar un resultado general de la muestra de estudio. Este permite identificar el tipo de cultura que los encuestados perciben como dominante. Los resultados del primer diagrama de araña indican que el tipo de cultura oscila entre “Jerárquica”: 28.6 y de “Mercado”: 28.5, solo se diferencian en 0.1 (ver Figura 8). El tipo de cultura “Jerárquica” es característica del sector al que pertenecen ambas organizaciones. Esto se puede ejemplificar con la descripción brindada por el Gerente General de Bolsa:

La Bolsa es una empresa que tiene 160 años de historia, es una empresa que venía con una estructura mucho más vertical de reporte, [...] tenía ciertos rasgos de una empresa un poco... de una cultura un poco aburguesada en cuanto a la estructura organizacional (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

Asimismo, la cultura “de Mercado” corresponde a empresas orientadas a resultados, pues según el GG, la BVL tiene “más un perfil de mercado [...] mucha exposición hacia afuera” (F. Stenning, comunicación personal, 8 de mayo de 2018).

En este sentido, se observó que la cultura que caracteriza actualmente a Bolsa como grupo corporativo, se encuentra en la dimensión inferior del MVC (Cameron y Quinn, 1999), la cual

hace referencia a los criterios que enfatizan la estabilidad, el orden y el control. Los autores del modelo indican que las empresas que tienden a posicionarse en cultura “Jerárquica” o “Mercado”, tienen más dificultad en pasar a una cultura “Clan” o “Adhocrática”.



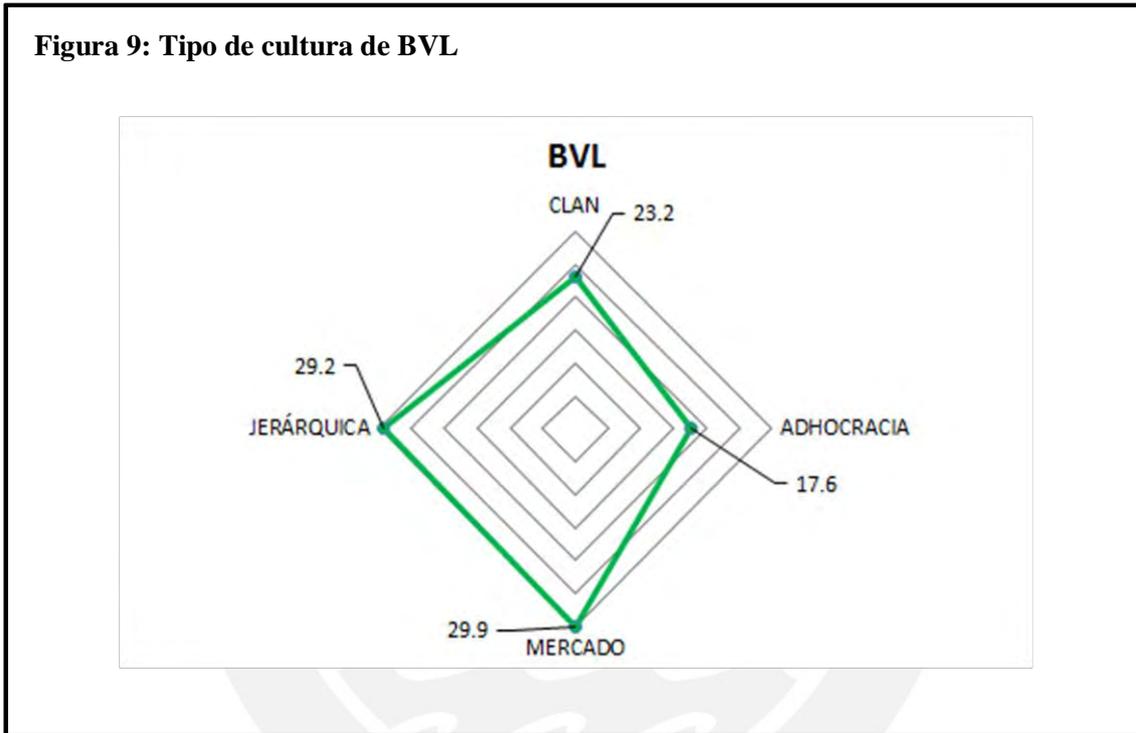
## 2.2. Tipo de cultura de BVL y tipo de cultura de CAVALI (por empresa)

Los siguientes gráficos representan el tipo de cultura dominante de forma independiente, según la organización a la que pertenecen los encuestados. La finalidad es contrastar la percepción cultural de los miembros de bolsa y los de CAVALI, al ser analizados por separado.

En primer lugar, se tiene el gráfico de los encuestados que pertenecen a Bolsa; según el cuestionario OCAI, en este se muestra que el tipo de cultura dominante oscila entre: “Mercado” y “Jerárquica”; 29.9 y 29.2, respectivamente (ver Figura 9). Lo que respalda al resultado obtenido en el punto anterior. Es pertinente mencionar que, según la Jefa de Gestión Humana de la BVL, la rotación del personal prácticamente no existía: “en la Bolsa la gente moría en su puesto de trabajo, por decirlo de alguna manera, no se iban nunca” (Comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Lo cual generó que se mantenga el mismo de tipo de cultura a través de los años, pues nadie quería romper esa tradición.

En segundo lugar, se tiene el gráfico de los encuestados que pertenecen a CAVALI según el cuestionario OCAI. En este se muestra que el tipo de cultura dominante en CAVALI oscila entre “Clan” y “Jerárquica”; 27.7 y 27.4, respectivamente (ver Figura 10). A diferencia de los

resultados anteriores, esto se debe a que “CAVALI empezó siendo un área chiquitita, que se convirtió en una empresa. Entonces, la cercanía que tenía la gente de CAVALI con su Gerente General era mucho más estrecha, era una relación mucho más cercana” (E. Gallo, comunicación personal, 16 de mayo de 2018). Según la teoría, esta relación es característica de una cultura tipo “Clan”, donde se presenta un trato y comunicación más horizontales. Asimismo, respecto al tipo de cultura “Jerárquica”, esta es propia del sector en el que se desenvuelve CAVALI, pues la empresa cumple con ciertos reglamentos que la SMV le exige.

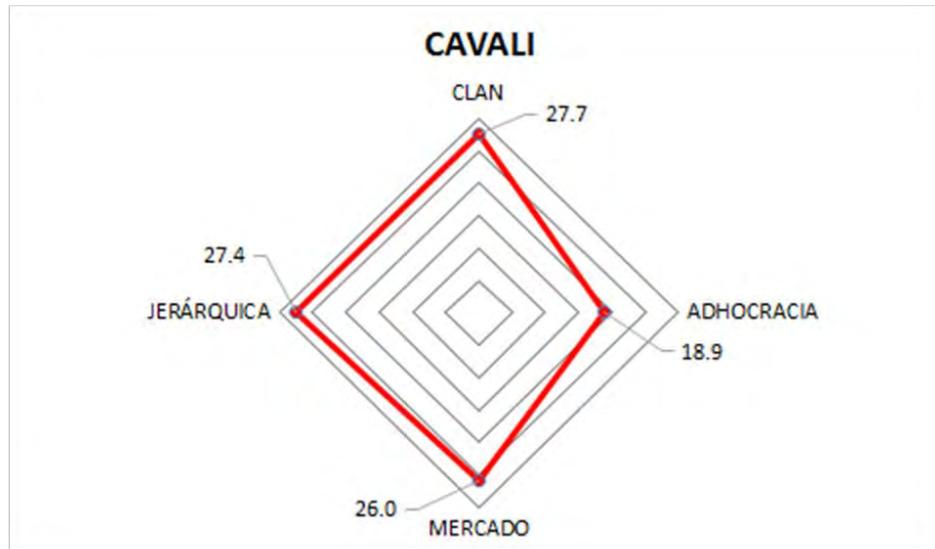


### 2.3. Tipo de cultura BVL-CAVALI (por nivel de desempeño)

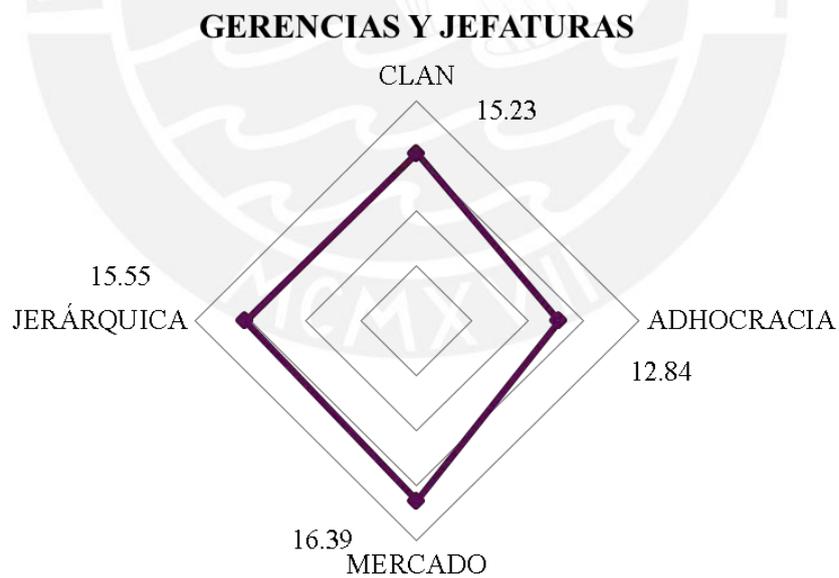
En este escenario, se buscó conocer la percepción cultural de los encuestados por nivel de desempeño. El primer gráfico analiza información recolectada a nivel de “Gerencias y Jefaturas” (ver Figura 11).

Los resultados reflejan cultura de “Mercado” (16.39), aunque con rasgos de dos culturas: “Jerárquica” (15.55) y “Clan” (15.23). En este sentido, los resultados coinciden con los obtenidos a nivel corporativo, lo que refleja que las características propias del negocio influyen en el estilo de liderazgo. También se puede observar que las gerencias y jefaturas de las dos empresas no están alineadas, pese a que han sido parte fundamental del proceso de integración para transmitir la nueva cultura organizacional a los equipos de trabajo.

**Figura 10: Tipo de cultura de CAVALI**



**Figura 11: Tipo de cultura de BVL-CAVALI (gerencias y jefaturas)**



Cameron y Quinn (2006), mencionan que “cuando existen discrepancias, pueden indicar una falta de enfoque, que la cultura no es clara para los encuestados, o que la complejidad del entorno requiere énfasis múltiple en diferentes áreas de la organización” (p. 74). Lo cual se puede relacionar con la complejidad del entorno en el que se desenvuelven ambas organizaciones, ya

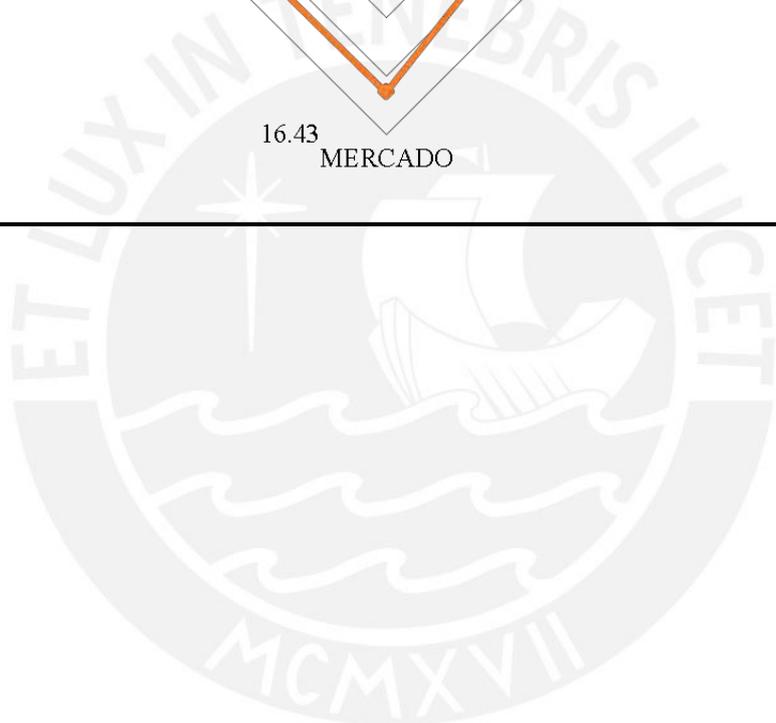
que se encuentran en diferentes partes del proceso. Es decir, Bolsa es la negociación y CAVALI la post-negociación, lo cual marca de alguna manera los estilos de trabajo e influye en la concepción de la cultura de cada uno.

Finalmente, se muestra el tipo de cultura según el nivel de desempeño de “colaboradores”. En este gráfico (Ver Figura 12), se puede apreciar que hay cierta similitud entre la percepción de los colaboradores de ambas partes, pues ambas presentan como cultura dominante el tipo “Jerárquico” y “Mercado”. Para el caso de los colaboradores en general se puede observar que el tipo “Jerárquico” presenta las mayores puntuaciones promedio con 16.6; seguido de la cultura de “Mercado” con puntuaciones promedio de 16.43. Estos resultados coinciden con los obtenidos a nivel corporativo, que es el tipo de cultura que caracteriza a las dos empresas de forma conjunta actualmente.

Se puede observar que en el gráfico no hay una fuerza cultural predominante que sobresalga, sino una mezcla más o menos homogénea de los diferentes tipos. Lo que sí se puede observar es que hay una congruencia cultural con los rasgos obviamente más de tipo Jerárquica y Mercado debido a que enfatizan los mismos tipos de cultura en varias partes de la organización, que son rasgos del propio sector.

En suma, para posicionarse en la dimensión superior del MVC, y lograr el cambio a una cultura de Clan o Adhocrática, hace falta de tiempo, esfuerzo y liderazgo (Cameron y Quinn, 2006). Un cambio cultural no se da de la noche a la mañana, es un proceso largo y complejo; para este caso específico, se puede decir que el proceso de cambio aún se sigue dando, ya que los resultados no indican una cultura fuertemente dominante, pero si un tipo característico por el modelo de negocio.

Figura 12: Tipo de cultura de BVL-CAVALI (colaboradores en general)



## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La presente investigación académica cumple con el objetivo de analizar cómo Bolsa gestionó el choque cultural posterior a la adquisición de CAVALI, desde la perspectiva de aculturación. Como bien menciona la teoría, este tipo de procesos implica diferentes cambios en las organizaciones involucradas y el tema de la cultura organizacional se torna relevante al ser considerado un factor importante para el éxito de las F&A. Por ello, se utilizó este estudio de caso, ya que permitió conocer cómo se ha desarrollado el proceso de integración cultural entre ambas empresas. De esta manera, se identifican las estrategias o acciones a tomar en cuenta para llevar a cabo dicha integración. En este sentido, las conclusiones y recomendaciones que se brindan son aplicables a este caso específico, es decir, no pueden ser generalizadas.

### **1. Conclusiones**

Respecto a la primera pregunta específica de la investigación: según las declaraciones de las Gerencias Generales de las empresas de estudio, los motivos que determinaron la adquisición de CAVALI fueron: “Complementariedad”, “Visión estratégica” y “Ahorro en costos”, relacionados con el motivo teórico “Integración vertical”, debido a que ambas empresas se encuentran en diferentes partes del servicio bursátil peruano. Por ello, podemos afirmar que el grado de integración que requirió nuestro caso fue “alto”, debido a que los motivos implican una aculturación por “integración”, lo cual requiere que ambas empresas combinen sus mejores prácticas para crear una nueva cultura organizacional, lo cual implica que el contacto entre los colaboradores de ambas empresas sea alto. Finalmente, parte de los ahorros implicó que parte del equipo de colaboradores de CAVALI pase a trabajar a la sede de Bolsa, por la duplicidad de áreas, lo cual implica un proceso de integración más riguroso.

Respecto a la segunda pregunta específica de la investigación, según el modelo de aculturación (Cui et al., 2016), nuestro caso de estudio cumple con las características propuestas, pero finaliza en la tercera etapa, debido a la ausencia de un factor externo que modifique el ajuste cultural elegido (integrar lo mejor de cada cultura), pero con culturas de trabajo altamente integradas. Según el modelo, en la primera etapa de exploración, el caso presentó un entorno “aislado”, debido a que las acciones de integración se realizaron después de un año, lo cual generó que los equipos de trabajo se aislen. Para revertir esta situación se contrató a una consultora externa, para que realice un diagnóstico cultural, que vendría hacer la acción de “detección” del modelo, para generar un conocimiento de ambas empresas, pero también se realizó un proceso de “planeación”, el proyecto Cultura; que ayudó mucho a lograr la integración, y no contempla como un patrón el modelo. Asimismo, se creó el equipo de integración, liderado por Gestión Humana y acompañado por la consultora externa, para ejecutar el proyecto Cultura. Respecto al apoyo de

la consultora externa, el modelo no lo contempla, pero es muy difícil tener un conocimiento sobre cómo gestionar integrar dos culturas organizacionales en una F&A, si previamente no has pasado por un proceso similar; por ello, buscar a un experto en dichos procesos resulta una acción recomendada. Para la etapa de experimentación, el caso de estudio, presentó un entorno cultural “introducido”, debido a que se comenzaron a importar prácticas y gerentes de Bolsa a CAVALI, y viceversa; sin embargo, se importaron más de CAVALI, por el hecho de que su cultura está más alineada con la cultura que propone la consultora, lo cual no fue percibido positivamente por los colaboradores de Bolsa. Pero gracias a la “homologación de procesos” y “unificación de celebraciones, eventos y actividades”, acciones Rompe-hielo que propone el modelo, se pudo reducir al máximo la sensación de inequidad y ayudo a que los colaboradores de Bolsa y CAVALI se conocieran fuera de lo laboral. Respecto, al equipo de integración, se encuentran trabajando con las gerencias para crear la nueva cultura que guíara la integración, en este sentido más gerentes aceptan el proceso de aculturarse. Finalmente, la etapa de refuerzo, el entorno efectivamente presenta características de “aprendizaje”, debido a que se ha logrado generar una identidad o sentimiento de grupo, pues el equipo de integración se ha encargado de inculcar la nueva cultura; gracias a las acciones denominadas como “interacción” del modelo, que pueden ser formales e informales, que para este caso fue “talleres de *coaching*” y “grupos de innovación”; y “actividades de integración”, respectivamente. Estas acciones ayudaron a que los equipos trabajen de forma integrada, con mayor compañerismo entre los equipos de cada empresa; y con la idea de que ahora son parte del Grupo Bolsa. Asimismo, el modelo no especifica cuál debería ser la combinación de estas interacciones, o cuáles son las más empleadas, simplemente que se deben aplicar, de acuerdo a las necesidades de las culturas a combinar, para nuestro caso consideramos que han sido efectivas, ya que los entrevistados confirman su eficiencia, sobre todo la estrategia de “los equipos de innovación”, que fue la más recordada por los entrevistados. En este sentido, el proceso de integración se desarrolló de forma efectiva, debido a que cumple con las acciones recomendadas por el modelo. Sin embargo, el distanciamiento de sus locales, limita el efecto de las acciones de integración, debido a que el área de Gestión Humana se ubica en el local de la Bolsa (Lima), y las actividades de integración se hacen en mayor medida en el local de Lima y posteriormente a los de CAVALI (San Isidro), los miembros de CAVALI aún perciben esta diferencia y genera un poco de malestar.

Respecto a la tercera pregunta específica de la investigación: se pudo obtener la “fotografía final” de la cultura dominante de Bolsa y CAVALI, al finalizar su proceso de integración cultural, gracias al instrumento OCAI de Cameron y Quinn (2006), que arrojó como resultado que los encuestados de Bolsa y CAVALI, tienen una cultura “Jerárquica” como dominante, y con rasgos marcados de la cultura “Mercado”. En este sentido, según el instrumento

las culturas de ambas empresas se encuentran influenciadas por la dimensión inferior del modelo (MVC), Estabilidad y Control. Esto se debe a que Bolsa es considerada prácticamente como un mercado, donde efectivamente se tranzan acciones, bonos, divisas, entre otros instrumentos financieros; lo cual demanda que su cultura de trabajo tenga características de la cultura “Mercado”, pues se exige la eficiencia, control y resultado. Sin embargo, la Bolsa es una empresa con más de 150 de años, con rasgos de una cultura aburguesada, lo cual ha formado una cultura tradicional enfocado en la centralización de poderes, donde los jefes se precian de ser buenos organizadores y hay mucho control para que efectivamente se pueda cumplir con los objetivos que demanda el mercado valores; es por ello que la cultura “jerárquica” es la más dominante según los encuestados. Por otro lado, según el nivel de desempeño, los colaboradores de Bolsa y CAVALI consideran que sus organizaciones son en esencia “Jerárquicas”; mientras que las Gerencias y Jefaturas de la BVL y CAVALI presentan un tipo de cultura “Mercado”. Esto se puede deber a que están en diferentes partes del servicio que brindan; por ello, se generan diferentes perspectivas y diferentes culturas de trabajo al interior del Grupo Bolsa. Pero por separado CAVALI presenta la cultura “Clan” como dominante, al ser una empresa más joven, dinámica, que promueve el trabajo de equipos entre gerentes y colaboradores; es por ello, que la nueva cultura se ha creado tomando mayores atributos de la cultura de CAVALI, de acuerdo a lo propuesto por la consultora externa.

Respecto a la pregunta general de la investigación, se concluye que Bolsa gestionó exitosamente el choque cultural con CAVALI, debido a que el plan de integración se desarrolló en base de los motivos de la adquisición, lo cual demandó que se dé una aculturación por integración, según las declaraciones del GG de Bolsa. Por ello, el proceso de integración cultural se centró en combinar lo mejor de cada cultura, de esta manera se redujo al mínimo las diferencias culturales, Por ello según el modelo de aculturación, el proceso ha sido efectivo, debido a que dos empresas que solían trabajar separado ahora pueden trabajar de manera integrada, lo cual unifico los equipos. Sin embargo, se identificó que los colaboradores todavía se encuentran en un proceso de adaptación cultural, ya que las características propias del negocio tienden a mantener firme una cultura “Jerárquica” y de “Mercado”. En otras palabras, aún se necesitan estrategias que permitan interiorizar y fortalecer la nueva cultura. Pero en líneas generales se encuentra en buen camino para lograr este cambio cultural, sobre todo con el fortalecimiento de Gestión Humana.

## **2. Recomendaciones**

A continuación, se presentan las recomendaciones de la investigación, las cuales sirven para seguir gestionando el proceso de integración cultural hasta lograr una aculturación exitosa.

Para cambiar la percepción de una cultura jerárquica que se tiene de BVL, se recomienda identificar los elementos que tiene la cultura de CAVALI, ya que según los hallazgos estos elementos guardan relación con la cultura que se quiere transmitir en el proceso de integración cultural: cultura “Clan”. Por esta razón, incorporarlos en toda la organización contribuye a una pronta y completa integración cultural.

De igual forma, se recomienda que el equipo de integración realice un seguimiento al estilo de liderazgo que se está enseñando en los talleres de Coaching, de esta forma se identifica si los Gerentes y Jefes están aplicando las enseñanzas del taller a sus equipos de trabajo para que el conocimiento sea compartido equitativamente. Asimismo, supervisar que los colaboradores estén recibiendo el *feedback* adecuado, de esta forma se asegura que el liderazgo sea un reflejo de esta nueva cultura que se desea implantar

Además, se recomienda reforzar el tema de la comunicación oportuna. Según los entrevistados, para ellos es muy importante saber hacia qué dirección va la empresa o qué decisiones se están tomando o en qué se está participando, sobre todo para no generar un tema de incertidumbre o rumores de pasillo. Es necesario un acercamiento más directo de los altos directivos, ya que esto permitiría equilibrar el flujo de información y que esta se dé oportunamente.

Por otro lado, se recomienda la posibilidad de trasladar ambas empresas a un solo local, ya que según los entrevistados la distancia de locales genera ciertos malestares en los integrantes de ambas empresas. La posibilidad de que todos estén en una misma sede ayudaría a acelerar el proceso de integración cultural, pues ayudaría a que el equipo de GH (actualmente está en la sede del Centro de Lima) aplique sus acciones de integración en toda la organización de manera conjunta y no por partes, debido a la separación física entre sedes.

Cabe resaltar que las actividades de integración según los entrevistados han sido muy beneficiosas para el proceso de integración cultural; es por ello que se recomienda continuar con dichas actividades para lograr la integración cultural deseada y con ello tener una cultura idónea para la organización.

## REFERENCIAS

- Abbasi H, Sajjadi S N, & Kazemnejad A. (2013) Validation of the Organizational culture Assessment Instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework Model (CVF) within Iranian Sport Organizations (Federations); 3(5), 85-97 Recuperado de <http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-1762-en.html>.
- Ailing, P. (2004), "Process designing and pattern choice of cultural integration during cross-border merger and acquisition", *Nankai Business Review*, Vol. 7 No. 6, pp. 104-108.
- Aguirre, A. (2002). La Cultura de la empresa. *Revista Malestar e Subjetividade*, 2(2), 86- 122.
- Amozorrutia, J. (14 de diciembre de 2017) La colisión cultural en las organizaciones. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-colision-cultural-en-las-organizaciones/>
- Bauer, F. & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: the role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269-291.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, R. (1990). The critical path to corporate renewal.
- Berk, J., De Marzo, P. & Harford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Madrid: Prentice Hall.
- Berry, T.W. (1980). Social and cultural change. En H.C. Triandis y R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 5, 215.
- Besley, S., Brigham, E., Jasso, E., D'Boorneville, H. & Weston, J. F. (2016). *Fundamentos de administración financiera* (14 a ed.), México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Block, S., Hirt, G. & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Bolsa de Valores de Lima (2017). *La Empresa*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/>
- Bolsa de Valores de Lima (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <http://www.memoriabvl.com/pdf/BVL-memoria-anual.pdf>
- Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Broseta, A. (2020). *Principales bolsas de valores del mundo y sus indicadores*. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3557649-principales-bolsas-valores-mundo-sus-indicadores>
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* Heinemann: London.
- Cámara de Comercio de Lima (2018). El boom de las fusiones y adquisiciones. *La Cámara: la revista de la CCL*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion814/edicion814.pdf>

- Cámara de Comercio de Lima (2019). Fusiones y adquisiciones en jaque. *La Cámara: la revista de la CCL*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion872/edicion\\_872\\_finalok.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion872/edicion_872_finalok.pdf)
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Prentice Hall. Estados Unidos.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). Jossey-Bass. Estados Unidos
- Carleton, J. R., & Lineberry, C. (2004). *Achieving post-merger success: A stakeholder's guide to cultural due diligence, assessment, and integration*. John Wiley & Sons.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The psychological impact of merger and acquisition on the individual: A study of building society managers. *Human relations*, 46(3), 327-347.
- Cartwright, S., & Price, F. (2003). Managerial preferences in international mergers and acquisitions: An international comparison. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 81-95.
- Casabonne, L. (27 de marzo de 2017). Perú: Expectativas del mercado de fusiones y adquisiciones. Recuperado de <https://www.mercadosyregiones.com/2017/03/27/peru-expectativas-delmercado-de-fusiones-y-adquisiciones/>
- Cavali (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <http://memoriacavali.com/pdf/Cavali-memoria-anual.pdf>
- Cavali (2020). *Acerca de CAVALI*. Recuperado de <https://www.cavali.com.pe/>
- Cerpa-Noya, J. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic management journal*, 13(5), 319-334.
- Child, J., Faulkner, D., & Pitkethly, R. (2001). *The management of international acquisitions*. Oxford University Press.
- Córdova, D. (2013). Historia de Cavali [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://derechobursatildued.blogspot.com/2013/01/historia-de-cavali.html>
- Creasy, T., Stull, M., & Peck, S. (2009). Understanding employee-level dynamics within the merger and acquisition process. *Journal of General Management*, 35(2), 21-42.
- Cui, M., Dong, C., Liu, Y., & Wang, S. (2016). A cultural integration path for cross-border mergers and acquisitions from the perspective of acculturation: A double case study. *Nankai Business Review International*, 7(3), 395-422.
- Cújar, A. C., Ramos, C.D., Hernández, H.E. & López, J.M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

- Dauber, D. (2012). Opposing positions in M&A research: culture, integration and performance. *Cross Cultural Management*, 19(3), 375.
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of postacquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deloitte & Co. S.A. (2019). *Mercado de fusiones y adquisiciones de Latinoamérica: Informe anual 2018*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/finance/Mercado%20de%20Fusiones%20y%20Adquisiciones%20de%20Latinoamerica%20Informe%20Anual%202018.pdf>
- Denison, D. R., Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. *Advances in global leadership*, 6, 95-115.
- Dolz, C. & Iborra Juan, M. (2005). La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 5-27.
- Drori, I., Wrzesniewski, A., & Ellis, S. (2011). Cultural clashes in a “merger of equals”: The case of high-tech start-ups. *Human Resource Management*, 50(5), 625–649.
- Engert, O., Gandhi, N., Schaninger, W. & So, J. (2010). *Assessing cultural compatibility: A McKinsey perspective on getting practical about culture in M&A*. Perspectives on merger integration. 41-47.
- Erez, M., & Gati, E. (2004). A dynamic, multi-level model of culture: from the micro level of the individual to the macro level of a global culture. *Applied Psychology*, 53(4), 583-598.
- Fink, G., & Holden, N. J. (2007). *Resistance by host country staff in international ventures - a theoretical sketch: Joint-Venture-Creation, Acquisitions, Mergers*. VHB-Kommission Internationales Management.
- Flick, U. (2015). Designing qualitative research and the use of triangulation. In *Workshop ICQI*.
- Fralicx, R.D. & Bolster, C.J. (1997). Preventing culture shock. *Modern Healthcare*, 11,50.
- Galpin, T. J., & Herndon, M. (2000). *The Complete Guide to. Mergers and Acquisitions*.
- Gaughan, P. A. (2001). Mergers and acquisitions: An overview. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*.
- Gestión (2014). *Se fusionan la BVL y Cavali en busca de un mercado de capitales más competitivo*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/fusionan-bvl-cavali-busca-mercado-capitales-competitivo-56672-noticia/>
- Gestión (2018). *Crece el apetito inversor extranjero en fusiones y compras en América Latina*. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/crece-apetito-inversor-extranjerofusiones-compras-america-latina-224959>

- Gestión (2019). *Fusiones y Adquisiciones: ¿Cómo se encuentra el mercado peruano en el primer semestre de 2019?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/agenda-legal/2019/07/fusiones-y-adquisiciones-como-se-encuentra-el-mercado-peruano-en-el-primer-semester-de-2019.html/?ref=gesr>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research*. Londres: SAGE Publications.
- Hay Group (2007). *Dangerous liaisons. Fusiones y adquisiciones: el juego de la integración*. Recuperado de [http://www.haygroup.com/downloads/ar/dangerous\\_liaisons\\_spanish.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/ar/dangerous_liaisons_spanish.pdf)
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación McGraw-Hill. *México DF*.
- Hernández, R.; Méndez, S. & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229- 257.
- Hernández S. R., & Mendoza, C. P. (2008). El matrimonio cuantitativo cualitativo: el paradigma mixto. In JL Álvarez Gayou (Presidente), *6º Congreso de Investigación en Sexología. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, AC y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México*.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S. & Ireland, R. D. (2001). *Mergers and acquisitions: A guide to creating value for stakeholders*. New York: Oxford University Press.
- Hogan, E., & Overmyer-Day, L. (1994). The psychology of mergers and acquisitions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 248-281.
- Hudson, V. M. (2007). *Foreign policy analysis. Classic and contemporary theory*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Hurtado, J. (4 de abril de 2014). Fusión de la BVL y Cavali: El mercado de derivados será el principal beneficiado. *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/135116-fusionde-la-bvl-y-cavali-el-mercado-de-derivados-sera-el-gran-beneficiado/>
- Hurst, R.R. (2013). HRD's role in cross-border acquisition acculturation: a case study of US and Indian organizational culture and its impact on acculturation. *Zarza, dzanieZasobamiLudzkimi*, 6 (95), 49-66.
- Junni, P. & Sarala, R.M. (2012). The role of cultural learning and collective teaching initiatives in MyA knowledge transfer. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2(3/4), 275-298.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science* 10(1), 1–26.

- Larsson, R. & Lubatkin, M. (2001). Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607.
- Leiva, P. (2004). Importancia de las variables conductuales y organizacionales en la fusión de empresas, como estrategias de desarrollo corporativo. *Psicoperspectivas*, 3(1), 61-83.
- Lindblom, T., & Von Koch, C. (2002). Cross-border bank mergers and acquisitions in the EU. *Service Industries Journal*, 22(4), 41-72.
- Marks, M. & Mirvis, P. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances (2aed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marks, M. & Mirvis, P. (2011). *A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions*. San Francisco: College of Business, San Francisco State University.
- Mascareñas, J. (2005). *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGrawHill/Interamericana.
- Mendoza, M. (2019). Evolución histórica de las F&A. *El Comercio*. Recuperado de [https://www.esola.com.pe/administrador/uploads/elcomercio\\_2019-04-08.pdf](https://www.esola.com.pe/administrador/uploads/elcomercio_2019-04-08.pdf)
- Mila (2018). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://mercadomila.com/quienes-somos/que-hacemos/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2018). Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2018_2021.pdf)
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A.R. (1993). *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum Books.
- Nayak, T., Sahoo, C. K., Mohanty, P. K., & Sundaray, B. K. (2016). HR interventions and quality of work life of healthcare employees: an investigation. *Industrial and Commercial Training*.
- Nuñez, R. M., Mercado, S. P., y Banegas, R. R. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia tecnológica*, 49, 4-11.
- Pablo, A. (1994). Determinants of acquisitions integration level: a decision making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage, US, UK and India.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Peñaranda, C. (2018). Fusiones y adquisiciones del sector retail suman más 2.160 millones. *La Cámara. La revista de la CCL*, (814), 6 – 8

- Pikula, D. A. (1999). *Mergers and acquisitions: organizational culture & HR issues*. IRC Press.
- PwC (2015). *Gestión de la diversidad*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mx/es/businessconsulting/archivo/2015-04-gestion-diversidad.pdf>
- PwC (2017a). *Estudio sobre Fusiones y Adquisiciones 2016*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/estudio-fusiones-y-adquisiciones.pdf>
- PwC (2017b). *Estudio sobre Fusiones y Adquisiciones 2017*. Recuperado de [https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2017/MA\\_en\\_Chile\\_2017.pdf](https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/2017/MA_en_Chile_2017.pdf)
- PwC (2019). *Estudio sobre Fusiones y Adquisiciones 2019*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/Peru-Deals-Survey-2019.pdf>
- Ramírez, L. (2012). Historia de Cavali. *Registro central de valores y liquidaciones*. Recuperado de <http://cavalycvl.blogspot.com/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson.
- Rpp Noticias (04 de abril de 2014). BVL y Cavali se fusionan para ser más competitivos. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/bvl-y-cavali-se-fusionan-para-ser-mascompetitivos-noticia-682164>
- Sarala, R.M. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 38-56.
- Saunders, M. N., Altinay, L. & Riordan, K. (2009a). La gestión de la integración cultural posterior a la fusión: implicaciones de la industria hotelera, *el Servicio de Industrias Journal*, 29(10), 1359-1375.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009b). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Schein, E. H. (2004). Organizational culture and leadership Third edition. Schneider, B. (1987), The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 437-53.
- Schweizer, L. (2005), "Organizational integration of acquired biotechnology companies in pharmaceutical companies: the need for a hybrid approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6, pp. 1051-74.
- Stahl, G.K.& Voigt, A. (2008). ¿Las diferencias culturales son importantes en fusiones y adquisiciones? Un modelo tentativo y el examen. *Organization Science*, 19(1), 160-176.
- Tang, Y., & Liu, J. (2010). Research on Dynamic Selection of Cultural Integration Pattern for Chinese Enterprises in Transnational Mergers and Acquisitions——Based on Corporate Cultural Integration [J]. *Comparative Management*, 1.
- Teerikangas, S., & Very, P. (2006). The culture–performance relationship in M&A: From yes/no to how. *British Journal of Management*, 17(S1), S31-S48.
- Tenorio, D. (2015). *Cultura organizacional en fusiones y adquisiciones: conceptos básicos y lecciones aprendidas*. Recuperado 8 marzo, 2017, de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7414/DianaMAria\\_TenorioEguizabal%20\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7414/DianaMAria_TenorioEguizabal%20_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

- Vivanco, J. & Franco, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. 28 de abril del 2017, de XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>
- Warter, L. (2017). Intercultural synergy. Cooperation as a key determinant for mergers and acquisitions performance. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 16(2), 306-319.
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A model of the influence of culture on integration approaches and international mergers and acquisitions performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9-24.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.
- Yu, J., Engleman, R.M.& Van de Ven, A.H. (2005). El viaje de la integración: una vista basada en la atención del proceso de integración de fusiones y adquisiciones, *Organization Studies*, 26(10), 1501-1528.
- Zozaya, N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la Pyme. Recuperado de <http://www.ipyme.org/publicaciones/las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tabla A1: Matriz de consistencia**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
¿Cuál fue el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición, según la teoría de aculturación en F&A?	Determinar el grado de integración que requirió la BVL y CAVALI posterior a la adquisición, según la teoría de aculturación en F&A	Cualitativa	Entrevista semi estructurada dirigido al Gerente General de BVL	El grado de integración entre los colaboradores de ambas empresas	Motivos de la adquisición de CAVALI	¿Qué se tomó en cuenta para tomar la decisión de integrarse?
						¿Este proceso implica un aumento en los ingresos o un ahorro en costos? ¿Cómo?
						¿Este proceso implica obtener mayor solidez financiera? ¿Cómo?
						¿Este proceso mejora el desempeño de la organización? ¿Cómo?
						¿Este proceso trae consigo un beneficio fiscal? ¿Cómo?
						¿Este proceso mejora la posición de la organización en el sector bursátil? ¿Cómo?

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
<p>¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados?</p>	<p>Describir el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados.</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Entrevistas semi estructuradas (Alta gerencia, gerencia media y colaboradores)</p>	<p>Etapas de exploración</p>	<p>Entornos culturales, patrones de aculturación y adopción de empleados</p>	<p>¿Ustedes han realizado anteriormente un proceso de F/A o integración? ¿Cómo lo describiría?</p> <p>¿En qué año se da la intención de realizar una integración con CAVALI? ¿por qué?</p> <p>¿Considera que CAVALI y la BVL tienen culturas diferentes? ¿Podría hacer una breve descripción de la cultura de c/u de ellas? ¿cuál es la percepción que se tiene sobre un trabajador de CAVALI y uno de BVL?</p> <p>¿Se analizó, la cultura de CAVALI y BVL? ¿qué hicieron al respecto para contrarrestar esas diferencias, a qué cultura se alinearon más?</p> <p>¿Se tomó en consideración la opinión de los colaboradores de CAVALI y BVL para llevar a cabo el proceso de integración corporativa?</p> <p>¿Tomaron en cuenta las diferencias culturales de los colaboradores de CAVALI y BVL? ¿hubo problemas con los colaboradores en el proceso de integración cultural?, ¿cómo fue ese choque de culturas?</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados?	Describir el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados.	Cualitativa	Entrevistas semi estructuradas (Alta gerencia, gerencia media y colaboradores)	Etapa de experimentación	Entornos culturales, patrones de aculturación y adopción de empleados	¿Cree que hay similitudes entre las prácticas y valores de CAVALI y la BVL? ¿Cuáles prevalecen hasta la actualidad? ¿por qué?
						¿Qué acciones han realizado para llevar a cabo el proceso de integración? ¿Cuál ha sido su estrategia?
						¿Cuál fue el plan para realizar el proceso de integración? ¿Cuáles fueron las etapas?
						¿Se designó un equipo encargado de la integración cultural entre la BVL y CAVALI?
				Etapa de refuerzo	Entornos culturales, patrones de aculturación y adopción de empleados	¿Con cuánto tiempo de anticipación se comunicó sobre la integración a los colaboradores de CAVALI y de la BVL? ¿Cómo se les comunicó? ¿Quién fue el encargado de comunicarlo?
						¿Qué tipo de dificultades se ha presentado en el proceso de integración?
						¿Cuáles fueron los resultados luego de las primeras acciones del proceso de integración cultural? ¿Qué aprendieron de este proceso?
						¿Qué acciones se implementaron para reforzar el proceso de integración cultural?

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
¿Cómo fue el proceso de integración cultural entre BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados?	Describir el proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI desde la perspectiva de aculturación, según el modelo estático-dinámico de patrones de aculturación, entornos culturales y adopción de empleados.	Cualitativa	Entrevistas semi estructuradas (Alta gerencia, gerencia media y colaboradores)	Etapa de refuerzo	Entornos culturales, patrones de aculturación y adopción de empleados	¿Qué características de ambas culturas cree que prevalecen en el proceso de integración? ¿Se hizo una revisión de las políticas de gestión humana de cada empresa?
					Entornos culturales, patrones de aculturación y adopción de empleados	¿Hubo algún factor externo que modificara el proceso de integración cultural?
				¿El proceso de integración cultural ha sido efectivo hasta el momento?		
¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias?	Diagnosticar la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.	Cuantitativa	Encuesta OCAI de Cameron y Quinn (1999), a los colaboradores de la BVL y CAVALI	Características dominantes	Tipo de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.
						La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos
						La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.
						La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias?	Diagnosticar la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.	Cuantitativa	Encuesta OCAI de Cameron y Quinn (1999), a los colaboradores de la BVL y CAVALI	Líderes de la organización	Tipo de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros
						El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.
						El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados
						El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.
						El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
						El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.
						El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.
						El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.
				Estilo gerencial		

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
<p>¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias?</p>	<p>Diagnosticar la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Encuesta OCAI de Cameron y Quinn (1999), a los colaboradores de la BVL y CAVALI</p>	<p>Unión de la organización</p>	<p>Tipo de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado</p>	<p>Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.</p>
				<p>Unión de la organización</p>		<p>Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.</p>
				<p>Unión de la organización</p>		<p>Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.</p>
				<p>Unión de la organización</p>		<p>Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.</p>
				<p>Énfasis estratégico</p>		<p>La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.</p>
				<p>Énfasis estratégico</p>		<p>La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.</p>
				<p>Énfasis estratégico</p>		<p>La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.</p>
				<p>Énfasis estratégico</p>		<p>La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.</p>

**Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)**

PREGUNTAS ESPECÍFICAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS	VARIABLES	SUB VARIABLES	PREGUNTAS
<p>¿Cuál es la cultura organizacional dominante posterior al proceso de integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias?</p>	<p>Diagnosticar la cultura organizacional dominante posterior al proceso integración cultural entre la BVL y CAVALI, según el modelo de Marco de Valores en Competencias.</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Encuesta OCAI de Cameron y Quinn (1999), a los colaboradores de la BVL y CAVALI</p>	<p>Criterio de éxito</p>	<p>Tipo de cultura: Clan, Adhocrática, Jerárquica y Mercado</p>	<p>La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.</p>
						<p>La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.</p>
						<p>La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.</p>
						<p>La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.</p>

## ANEXO B: Guía de entrevista para el Gerente General de la BVL

**Tabla B1: Guía de entrevista para el Gerente General de BVL**

PREGUNTAS	
Sobre el proceso de F&A:	
1.	¿Qué tipo de F/A realizó la BVL y CAVALI? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal: empresas en la misma línea de negocio (competidoras)</li> <li>• Vertical: empresas que se encuentran en diferentes etapas del proceso (complementarias)</li> <li>• Conglomerado: empresas con líneas de negocio no relacionados (diversificadas)</li> </ul>
2.	¿Qué se tomó en cuenta para tomar la decisión de integrarse?
3.	¿Este proceso implica un aumento en los ingresos o un ahorro en costos? ¿Cómo?
4.	¿Este proceso implica obtener mayor solidez financiera? ¿Cómo?
5.	¿Este proceso mejora el desempeño de la organización? ¿Cómo?
6.	¿Este proceso trae consigo un beneficio fiscal? ¿Cómo?
7.	¿Este proceso mejora la posición de la organización en el sector bursátil? ¿Cómo?
Sobre el proceso de aculturación:	
8.	¿Ustedes han realizado anteriormente un proceso de F/A o integración? ¿Cómo lo describiría?
9.	¿En qué año se da la intención de realizar una integración con CAVALI? ¿por qué?
10.	¿Considera que CAVALI y la BVL tienen culturas diferentes? ¿Podría hacer una breve descripción de la cultura de c/u de ellas? (podría agregarse también: ¿cuál es la percepción que se tiene sobre un trabajador de CAVALI y uno de BVL?
11.	Antes de llevar a cabo la integración, ¿se analizó, la cultura de CAVALI y BVL? (Si en la pregunta 1 plantea que hay diferencias, se podría agregar: en la pregunta 1 mencionaste que las culturas eran diferentes, ¿qué hicieron al respecto para contrarrestar esas diferencias, a qué cultura se alinearon más? (etapa de exploración).
12.	¿Se tomó en consideración la opinión de los colaboradores de CAVALI y BVL para llevar a cabo el proceso de integración corporativa? (Si se tomó en cuenta la opinión, entonces se preguntaría: ¿qué pensaron los colaboradores del proceso?)
13.	¿Tomaron en cuenta las diferencias culturales de los colaboradores de CAVALI y BVL? (se podría agregar: ¿hubo problemas con los colaboradores en el proceso de integración cultural?, ¿cómo fue ese choque de culturas?
14.	¿Cree que hay similitudes entre las prácticas y valores de CAVALI y la BVL? (en caso se hayan dado cambios en las prácticas y valores, se podría preguntar: ¿Cuáles prevalecen hasta la actualidad? ¿por qué?
15.	¿Qué acciones han realizado para llevar a cabo el proceso de integración? ¿Cuál ha sido su estrategia? (¿por qué?)
16.	En relación a la pregunta 6, ¿cuál fue el plan para realizar el proceso de integración? ¿Cuáles fueron las etapas? (detallar los hitos y especificar los tiempos (año y duración)
17.	¿Se designó un equipo encargado de la integración cultural entre la BVL y CAVALI? (quién, funciones, objetivos)
18.	¿Con cuánto tiempo de anticipación se comunicó sobre la integración a los colaboradores de CAVALI y de la BVL? ¿Cómo se les comunicó? ¿Quién fue el encargado de comunicarlo? (¿fue un proceso abierto a los colaboradores o más gerencial?)
19.	¿Qué tipo de dificultades se ha presentado en el proceso de integración?
20.	¿Cuáles fueron los resultados luego de las primeras acciones del proceso de integración cultural? ¿Qué aprendieron de este proceso?
21.	¿Qué acciones se implementaron para reforzar el proceso de integración cultural? (reuniones de integración, capacitaciones, eventos, comunicación asertiva, sistemas que integren ambas empresas, etc.)

**Tabla B1: Guía de entrevista para el Gerente General de BVL (continuación)**

PREGUNTAS	
22.	¿Qué características de ambas culturas cree que prevalecen en el proceso de integración? ¿Se hizo una revisión de las políticas de gestión humana de cada empresa? (políticas, estilos de dirección, evaluación del desempeño, recompensas, valores, visión, misión y estructura)
23.	¿Hubo algún factor externo que modificara el proceso de integración cultural? (¿o existe actualmente?) Explique su impacto.
24.	¿El proceso de integración cultural ha sido efectivo hasta el momento?



## ANEXO C: Guía de entrevista para la Jefa de Gestión Humana de la BVL

**Tabla C1: Guía de entrevista para la Jefa de Gestión Humana de la BVL**

PREGUNTAS	
1.	¿Consideras que CAVALI y la BVL tienen culturas diferentes? ¿Podrías hacer una breve descripción de la cultura de c/u de ellas? (podría agregarse también: ¿cuál es la percepción que se tiene sobre un trabajador de CAVALI y uno de BVL?)
2.	Antes de llevar a cabo la integración, ¿se analizó, la cultura de CAVALI y BVL? (Si en la pregunta 1 plantea que hay diferencias, se podría agregar: en la pregunta 1 mencionaste que las culturas eran diferentes, ¿qué hicieron al respecto para contrarrestar esas diferencias, a qué cultura se alinearon más? (etapa de exploración)
3.	¿Se tomó en consideración la opinión de los colaboradores de CAVALI y BVL para llevar a cabo el proceso de integración corporativa? (Si se tomó en cuenta la opinión, entonces se preguntaría: ¿qué pensaron los colaboradores del proceso?)
4.	¿Tomaron en cuenta las diferencias culturales de los colaboradores de CAVALI y BVL? (se podría agregar: ¿hubo problemas con los colaboradores en el proceso de integración cultural?, ¿cómo fue ese choque de culturas?)
5.	¿Cree que hay similitudes entre las prácticas y valores de CAVALI y la BVL? (en caso se hayan dado cambios en las prácticas y valores, se podría preguntar: ¿Cuáles prevalecen hasta la actualidad? ¿por qué?)
6.	¿Qué acciones han realizado para llevar a cabo el proceso de integración? ¿Cuál ha sido su estrategia? (¿por qué?)
7.	En relación a la pregunta 6, ¿cuál fue el plan para realizar el proceso de integración? ¿Cuáles fueron las etapas? (detallar los hitos y especificar los tiempos (año y duración)
8.	¿Se designó un equipo encargado de la integración cultural entre la BVL y CAVALI? (quién, funciones, objetivos)
9.	¿Con cuánto tiempo de anticipación se comunicó sobre la integración a los colaboradores de CAVALI y de la BVL? ¿Cómo se les comunicó? ¿Quién fue el encargado de comunicarlo? (¿fue un proceso abierto a los colaboradores o más gerencial?)
10.	¿Qué tipo de dificultades se ha presentado en el proceso de integración?
11.	¿Cuáles fueron los resultados luego de las primeras acciones del proceso de integración cultural? ¿Qué aprendieron de este proceso?
12.	¿Qué acciones se implementaron para reforzar el proceso de integración cultural? (reuniones de integración, capacitaciones, eventos, comunicación asertiva, sistemas que integren ambas empresas, etc.)
13.	¿Qué características de ambas culturas cree que prevalecen en el proceso de integración? ¿Se hizo una revisión de las políticas de gestión humana de cada empresa? (políticas, estilos de dirección, evaluación del desempeño, recompensas, valores, visión, misión y estructura)
14.	¿Hubo algún factor externo que modificara el proceso de integración cultural? (¿o existe actualmente?) Explique su impacto.
15.	¿El proceso de integración cultural ha sido efectivo hasta el momento?

## ANEXO D: Guía de entrevista para colaboradores de BVL Y CAVALI

**Tabla D1: Guía de entrevista para colaboradores de BVL y CAVALI**

PREGUNTAS
• Nombre y Apellido:
• Empresa a la que pertenece:
• Cargo en la organización:
• Tiempo laborando en la organización:
1. ¿Antes de que se haga efectiva la adquisición de CAVALI por parte de la BVL, Ud. ¿Ya conocía esta información? (¿era un rumor de pasillo o secreto a voces?)
2. ¿Con cuánto tiempo de anticipación te comunicaron sobre la adquisición, ¿cómo lo comunicaron? ¿quién lo comunicó?
3. Sabemos que la realización de la adquisición fue una decisión a nivel de Directorio (Alta dirección). ¿Te hubiese gustado que te informen previamente sobre esta decisión? (tomen en cuenta tu opinión)
4. ¿Cómo describirías la cultura de TU ORGANIZACIÓN? ¿crees es similar a la de LA OTRA ORGANIZACIÓN?
5. ¿Crees que la cultura de TU ORGANIZACIÓN ha cambiado después de la adquisición?
6. De tu cultura: ¿Qué prácticas conservarías y cuáles eliminarías?, de la otra cultura: ¿Qué prácticas adoptarías?
7. ¿Crees que hay similitudes entre las prácticas y valores (de la cultura) de CAVALI y la BVL?
8. Sabemos que la BVL y CAVALI están llevando a cabo un plan de integración cultural, podrías comentarnos qué sabes al respecto sobre ello, ¿cómo lo están llevando a cabo? (acciones, cambios ocurridos)
9. ¿Qué acciones iniciales se llevaron a cabo para integrar ambas culturas?
10. ¿Has tenido o has detectado problemas c/ colaboradores de LA OTRA EMPRESA?
11. ¿Había algún equipo liderando el proceso de integración? ¿Quién era el encargado o quiénes?
12. ¿Se presentaron dificultades durante la integración? ¿Cuáles fueron? ¿Qué nuevas acciones o esfuerzos se han realizado para vencer esas dificultades e integrar las culturas?
13. ¿Qué características de ambas culturas crees que prevalecen en el proceso de integración?, ¿cuál ha predominado o crees que se está construyendo una nueva cultura?
14. ¿Crees que se modificó la manera en que se hacían las cosas luego de la integración cultural? Especificar cómo era antes y después.
15. ¿El proceso de integración cultural ha sido efectivo hasta el momento?

## ANEXO E : MATRIZ DE ANÁLISIS

Tabla E1: Matriz de análisis

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Este proceso de integración, nos asegurábamos un valor mínimo de ahorros, ... un ahorro de aproximadamente del 15% de los costos totales"</li> <li>• "A ver... la alta relación de complementariedad que había entre ambas empresas era un elemento positivo"</li> <li>• "La Bolsa depende, como te digo, al ser complementarios, digamos complementarios en la parte medular del negocio, o sea, todo lo que se transa en la Bolsa, posteriormente, pasa a ser liquidado por Cavali."</li> <li>• "Estamos, hay un alineamiento estratégico, pero además también operativo, un alineamiento en materia de riesgos, una mayor coordinación"</li> </ul>	
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ambas entidades nosotros logramos un ahorro del 12%, nos acercamos bastante al promedio, entonces fue bastante exitoso en el caso del logro de este objetivo específico, pero que no fue el motivo principal"</li> <li>• "Ahora porque se hace, porque en general todos los procesos de integración y esto sucede, no sólo en Perú, es una tendencia característica evidentemente de cada mercado busca el Porqué de la integración"</li> <li>• "Un primer objetivo, que quizás era fundamental, es que tengamos una visión estratégica como país, qué entidades que están directamente relacionadas, tengan una misma visión estratégica"</li> <li>• "Era que queríamos hacer frente a una estrategia de estado, teníamos determinar problemática, más o menos común de cara al estado, al regulador, de Cara a distintos stakeholders"</li> </ul>	Motivos de la adquisición
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "La ansiedad que se suele formar en procesos de esta naturaleza por un grupo que posiblemente desconfía, digamos de las altas direcciones en cuanto a cómo se van a dar los cambios, ven que salen personas, que digamos temen; ¿es un proceso natural no?"</li> <li>• "Es cierto que después de eso, el primer año tuvimos una caída muy fuerte del clima laboral; ya hemos tenido el rebote continuo de un par de años"</li> <li>• "Entonces yo te diría que por donde las veas un poco como que sí se complementaban mucho, pero tenían la cultura organizacional, digamos se había desarrollado de alguna manera distinta"</li> <li>• "Por momento había roces, pero lo que... se tratan de abordar inmediatamente, involucrando a los principales ejecutivos de la empresa"</li> <li>• Hay temas que lamentablemente diferencian mucho. La bolsa tenía fundamentalmente a sus trabajadores en el Centro de Lima, Cavali los tenía en dos locales, entre el Centro de Lima y aquí en San Isidro</li> </ul>	Entorno cultural: Aislado

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Victor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Entonces nos pusimos a pensar en la cultura una vez que ya tenemos el problema encima"</li> <li>• "En la bolsa había mucha gente con mucho tiempo de trabajo, entonces se genera cierta resistencia, Porque ven que la familia se ve afectada con este proceso"</li> <li>• "Cómo era la química Entre las personas de cavali y bolsa. Y recordamos Cómo fue el primer año, Las personas de bolsa por acá y las personas de cavali y por allá"</li> <li>• "La remuneración era mayor en la bolsa no pagaban horas extras la remuneración no era mejor que la de cavali pero acá se recibían 14 remuneraciones y en la bolsa 15 "</li> </ul>	
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Digamos hace un año, un par de años era muy marcado el tema de las diferencias de cultura entre bolsa y cavali, que de alguna manera generaban malestar, generaban algunos conflictos"</li> <li>• "Esa brecha que había, por el bando derecho la bolsa, por el bando izquierdo cavali, hasta en los eventos de integración, tu veías marcadamente que los grupos no se juntaban"</li> <li>• "Por ejemplo cuando hubo el traslado físico de la gente de cavali aquí, entonces en el comedor había conflictos"</li> <li>• "La migración física de gente de cavali aquí género que hubiera muchos movimientos de espacios, entonces gente que tenía un espacio amplio para trabajar de pronto tuvo que apiñarse y se tuvieron que juntar todos"</li> </ul>	Entorno cultural: Aislado"
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Al comienzo hubo bastantes conflictos y fricciones, (...) Los estilos de trabajo eran totalmente diferentes, al comienzo fue todo un pleito, 'que no miraron esto, que no vieron el otro'".</li> <li>• "Ellos, de alguna manera, tenían que adecuarse a nuestra forma de trabajo, pero sí, definitivamente, se generaron los conflictos y entre comillas tal vez pleitos"</li> <li>• "Pero en Cavali había una muralla, (...) Entonces, yo creo que mi ex jefe sintiendo esa muralla y que no le permitían avanzar, como que él sentía que ya no podía hacer más acá, en realidad prácticamente renunció y se fue"</li> <li>• "Cavali había nombrado su propio contador, que solamente recibía la información de acá y ellos eran los que al final terminaban enviando"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Por ejemplo cuando nosotros iniciamos, ..., había una especie de rivalidad, eran así como los medios hermanos que se llevan mal"</li> <li>• "Entonces, mientras la gente está que se jala los pelos porque no saben si mañana lo llaman para darle su carta de renuncia o perdón su carta de despido, tú estás queriendo hablarle de cultura."</li> <li>• "En el caso de bolsa siempre era como que "ay! son recontra argolleros y no sé qué y no sé qué". Entonces era como que el ruido de pasillo, pero yo creo que inicialmente... claro la forma incluso de comunicación era totalmente diferente"</li> <li>• "Me chocaba el estilo de comunicación, tipo que todo era por correo, súper formal"</li> <li>• "La gente de cavali quería ser de bolsa porque creían que nosotros teníamos mejores cosas y los de bolsa decían "Ay no! por qué tiene que venir cavali"</li> <li>• "Yo creo que se perdió el foco, porque como esas decisiones se toman a nivel de directorio, yo creo que eso de alguna manera hizo que le perdieran el foco a lo que estaba pasando dentro de la organización. Y... ya, después cuando salen los números dices "Oye!?"</li> <li>• "No se hizo nada, lo que pasa es que nosotros lo íbamos a hacer, nosotros lo teníamos planeado empezar porque inicialmente íbamos a fusionarnos"</li> <li>• Entonces, creo que esa ha sido la principal dificultad, cambiar el chip, el dejar de ver al otro como un rival"</li> </ul>	Entorno cultural: Aislado
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• culturalmente, bueno, cuando recién hubo la integración, pero por un tema de ver algo nuevo, como si se sintió algo diferente, pero no porque no existiera colaboración, integración, sino que yo lo manifiesto por un tema más psicológico, el hecho de que hay gente nueva, cómo te vas a empezar a integrar, más como un tema humano, más que como cultura de la empresa</li> <li>• al principio yo vi la diferencia pero más que nada del tema humano.</li> </ul>	
Víctor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonces es más rápido porque viaja una tarea y en ese tema cavali se adelantó. también en el tema de los teléfonos IP. que son teléfonos que van por internet también cavali lo tuvo antes, bolsa seguía con la línea telefónica tradicional.</li> <li>• Estamos en proceso, no es que haya terminado jaja, estamos en pleno proceso, todavía no se ha logrado un tema en conjunto.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pero tengo esa imagen y que decían: oye, a la gente de la Bolsa le han dado un “carry on” (maleta con ruedas), una maleta, un “cooler”; no sé, como que se notaba esa diferencia que, de repente la persona que tomaba la decisión en la Bolsa podría tener mejor gusto que la persona que toma las decisiones en Cavali; de repente el presupuesto era el mismo, simplemente que tenía proveedores distintos, no lo sé.</li> <li>• Y antes, como tú lo administrabas, llegabas a septiembre y no estaba concluido el proyecto, no porque no lo hayas querido, sino porque se ha priorizado otro. Entonces, ya lo quitabas y ya no se consideraba en la evaluación.</li> </ul>	Entorno cultural: Aislado
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que pasa es que la cultura de cavali no la conozco a detalle por lo mismo que soy de bolsa. Solamente sé que cuando se unió bolsa y cavali en el 2015, en la parte que yo conozco, que es la parte contable, eran diferentes procedimientos, diferentes formas de aprobar. Era diferente, hasta en la parte contable, que supuestamente debe ser la misma, por lo propio de cavali, que tiene otras cuentas y otros requerimientos reglamentarios, era diferente. Unas cosas, que deberían ser iguales, también eran diferentes en temas contables; eso también depende del contador. En la cultura es un poco difícil ver, pero no sé cómo se manejaba en sí los recursos humanos, es que no hemos estado unidos, lógicamente. Sabíamos que cavali estaba en San Isidro, para comenzar no estaba acá, nunca nos habíamos visto.</li> <li>• nosotros no sabíamos cómo era su forma de trabajo ni su cultura, no podíamos saber nada de ellos.</li> <li>• En el 2015, cuando vino la primera gente de Cavali, hubieron ciertas fricciones, pero cosas específicas, por ejemplo, el comedor, que la gente estaba acostumbrada a comer en un lugar y se sentía un poco dueña. (...) También, las personas que vienen de fuera, sienten que no están en su casa y cosas así.</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Era de adaptación más que nada, te tienes que adaptar, porque nosotros no solamente veníamos a Bolsa, sino veníamos de otro local. Entonces, teníamos que adaptarnos a este nuevo local.</li> </ul>	
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Además, hay muchas personas que dejaron de ser Cavali para ser bolsa, entonces estamos moviendo la ficha pero la persona sigue haciendo la misma función, no es que hay ahí un impacto</li> </ul>	
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está bien que se contrate a una empresa asesora para que esto sea de la mejor manera posible y el colaborador, que creo es lo que se está logrando, no se sienta como amedrentado, con temor; por ese lado, va todo bien.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Hanna Borjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me acuerdo que sí, son pocos al año, pero sí de hecho ahora hay todo en conjunto no? Antes CAVALI lo organizaba solo.</li> </ul>	Entorno cultural: Aislado
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio podría haber sido un poco chocante porque las personas no estaban acostumbradas a trabajar en un equipo con personas de otras áreas</li> <li>• Por ejemplo, cuando comenzamos a adquirir toda la gestión de personas de Cavali y de las otras empresas, este... habían semanas en las que nos quedábamos todos los días hasta la 1am, entonces al inicio era como que, no? Sientes la carga y sientes como que no hay ningún reconocimiento adicional no? o sea, sigo con mis mismas funciones, pero con más chamba no?</li> <li>• Entonces, claro, muchas personas de los equipos de Cavali pasaron a Bolsa, pero en realidad lo que más sucedió fue que a las personas de la Bolsa se les añadió más funciones no? Entonces, claro, al inicio esa sensación de sobrecarga.</li> </ul>	
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hablamos del inicio de la integración. Si era cada uno por su lado no y si yo sentía que había cierta rivalidad.</li> <li>• Antes si era un poco más marcado, tu eres cavali, yo soy bolsa. a que no saben los de bolsa, los de cavali si sabemos tal cosa, hay mucha competencia.</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer evento de integración era... tú veías... una navidad me acuerdo que fue, era clarísimo. Acá Bolsa y acá Cavali</li> <li>• Al comienzo hubo un tema de “estamos en la misma área, pero somos diferentes”</li> </ul>	
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Entonces, eso implicaba temas de movilidad, de horarios de entrada, horarios de salida, flexibilidades en cuanto a ciertos manejos, etcétera"</li> <li>• "Hay movimientos transversales de personas; pueden haber ciertas inequidades al momento de efectuar estos cambios que corresponde, o sea, son momentos de cambios dramáticos, de cambios significativos para muchas personas y todos esos sentimientos surgen"</li> <li>• "Yo creo que Ellos han adoptado lo mejor de nosotros Y Nosotros hemos adoptado lo mejor y yo creo que es una buena mezcla de los dos no? Y que estamos encaminados hacia lo mismo"</li> </ul>	Entorno cultural: Introducido
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo proceso de reestructuración implica La incertidumbre Y esa incertidumbre quizás de personas o profesionales que no tienen por qué estar preocupado, lo están, Y eso es uno de los principales problemas, y no sólo para el avance del proceso integración como tal, sino para iniciar e internalizar el proceso de cultura como tal</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Lo que se quiere es alinear un poco, lo que se quiere es sacar las fortalezas de cada organización; digamos, que la bolsa también domine procesos, porque es importante y no es porque no se haga, pero digamos que cavali creo tiene bastante más expertise en eso"</li> <li>• "La intención del proceso de unificar sí cambia las cosas, lo que se quiere o el objetivo que tiene la gerencia es que se integre lo mejor de cada empresa del grupo"</li> <li>• "El trabajar de manera totalmente integrada entre las diferentes gerencias, en pos de un único objetivo, porque a veces se hacían iniciativas aisladas, que iban tal vez hacia lo mismo y duplicas esfuerzos"</li> <li>• "Pero sí se quiere también que esa creatividad, ese tema de marketing, de innovación, que es más obligatorio en bolsa, se implemente en cavali"</li> </ul>	
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Servicios bursátiles, que es la contabilidad bursátil, vino a mi área; entonces, de alguna manera, nos estamos reordenando todavía, poco a poco"</li> <li>• "ambas compañías con este tema de la integración, han mejorado en temas de control, de la supervisión de los procesos"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera vez, el primer evento de integración fue recontra raro, había bastantes grupitos (...) las tradiciones de uno y del otro chocan.</li> <li>• "Nosotros, recién cuando empezamos la administración de gestión humana, empezamos a replicar el mismo trabajo que se había hecho en cavali para tratar de uniformizar y como que llevar el estándar al mismo nivel"</li> <li>• "Claro, sí nos ha costado y sí ha habido cierto retraso, pero ya llevamos más o menos 2 años en eso, entonces hoy podría decir... incluso ya existen por ejemplo este tipo de trabajos que se hacen de manera transversal en toda la organización"</li> <li>• "Entonces eso ya no pasa, la empresa se ha ido profesionalizando mucho más, tratando de atraer talento mucho más joven obviamente, gente joven con nuevas ideas, con ideas innovadoras"</li> <li>• "Ahora queremos ser alguien mucho más joven igual serio, estamos hablando de un cuarentón con ideas más nuevas, formas de hacer las cosas diferentes, con disposición de mejorar y cambiar. Entonces estamos ahí en ese proceso todavía"</li> <li>• "Lo bueno es que como en líneas generales, bolsa y cavali cuidan mucho la parte de sus colaboradores, en verdad hemos tratado de que este proceso, incluso para las personas y sus familias no golpeé tanto, pero igual choca"</li> </ul>	Entorno cultural: Introducido

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Lo bueno es que como en líneas generales, bolsa y cavali cuidan mucho la parte de sus colaboradores, en verdad hemos tratado de que este proceso, incluso para las personas y sus familias no golpeé tanto, pero igual choca"</li> <li>• "Lo que hemos hecho es buscar las mejores prácticas de cada una de las empresas del grupo para poder construir esta cultura"</li> <li>• "Entonces por ejemplo hacíamos una actividad de integración y no solamente invitábamos y hacíamos la parte formal, nosotros como gestión humana"</li> </ul>	
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más cuando yo vi el tema de la integración yo lo vi como una oportunidad, eso depende también de la actitud de la persona, en mi caso lo vi como una oportunidad de mejora, claro existían otras personas que tenían la preocupación de que va pasar, la incertidumbre es normal, pero en mi caso no, yo lo vi como algo bueno</li> <li>• Hay un tema humano que también se está trabajando, que es la mejora de que los recursos, se sientan bien, porque eso es algo que se heredó de bolsa, por qué bolsa siempre tenía buena perspectiva humana.</li> <li>• Por ejemplo para navidad hicieron, “decora tu espacio laboral” muchos participaron y hay mucho de esa camaradería, me agrada. No era común en cavali, en cavali se preocupan por las personas, pero no llegaban a ese nivel de detalle</li> <li>• Entonces yo creo que sí es importante que hubo un tema cultural, yo como bolsa, no estaba acostumbrada a ese estilo de trabajo contigo cavali, yo creo que siendo bolsa me pudo haber chocado, es más cuando tu pones un orden, eso también involucra un tiempo adicional</li> </ul>	Entorno cultural: Introducido
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta computadora, entonces viene alguien de helpdesk, eso fue lo primero que se unificó. Antes había alguien de cavali y antes de bolsa Entonces ahora ya eso se unificó porque son labores muy afines y muy similares.</li> <li>• Bueno el tema de la dirección entiendo yo que toma este paquete cultural porque la visión es establecer una holding, una integración por parte de todo el grupo</li> <li>• Eso ya es un tema de gestión humana. Desde el momento en que gestión humana toma el control unificado, entonces se desprenden estos tipos de beneficios. el tema del manejo de vacaciones o de cualquier otro beneficio personal, por ejemplo el tema de compra de entradas al cine o de teatro.</li> <li>• Esa misma metodología se está unificando y la gente lo está logrando. Cosas nuevas que se están dando para este año sí, las metodologías, nuevos trabajos con los equipos. Sí eso se está dando y me imagino que vendrán otros temas, pero eso ya se está dando.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eso es lo que te iba a decir, el flujo de comunicación. Que está mejorando, a través de correos, este nuevo intranet que han puesto. Bueno yo no entro mucho, pero sí hay correos que hace que la gente te motiva te da curiosidad por algo y la gente entra al intranet</li> <li>• También los mensajes de gestión humana son para todos, todo lo que hacen en el local de Lima, se hace también aquí, el evento de integración ya es uno al año de todo el personal; no son separados ni Navidad ni el aniversario de Cavali ni el aniversario de Bolsa, sino, es todo el grupo. Esos son pequeños detalles que hacen que se note el cambio cultural.</li> <li>• Ahora, tienes que estar súper seguro que lo que estás haciendo, el proyecto, se va a lograr</li> </ul>	Entorno cultural: Introducido
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo, se quedaron dos áreas de sistemas de bolsa y de cavali, no sé si en el futuro se extinguirá una. Por ejemplo, contabilidad financiera de cavali desapareció y nos quedamos nosotros. En cavali se han quedado las áreas específicas de su Core de negocio.</li> <li>• Lo que se quiere es que se comprometan y que aprendan nuevas cosas también.</li> <li>• está en transformación, la cultura está cambiando recién. Estos talleres de coaching, como te digo, son para el cambio de la cultura, la mentalidad.</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ah sí, hubo eventos de integración.</li> <li>• De hecho que con esta integración las políticas se han homologado, ya ambas mantienen las mismas políticas, lo mismos procedimientos.</li> </ul>	
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya ahora, no sé si es un tema de cultura pero veo o he percibido desde la fusión o de esta adquisición, que hemos recibido ciertos beneficios también, ósea hay una sinergia, ambos estamos tratando de equiparar o estandarizar lo mejor de lo que era cada uno, entonces hemos absorbido sus beneficios y ellos están absorbiendo nuestra metodología, quizás nuestra documentación, nuestras prácticas, en ese sentido</li> <li>• por ejemplo yo me acuerdo que, yo cuando tenía que salir de vacaciones mandaba un correo y lo registraba un YIRA, ahora no tengo que entrar a un sistema que usa la bolsa, registrar ahí las vacaciones, ahí te cuenta los días que tienes pendientes, cuando regresas y otras cosas. Son cosas que yo no hacía</li> </ul>	
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como vuelvo a repetir, de repente sí estaban, pero como dormidos o no tan difundidos y ahora si veo un trabajo muy fuerte, me imagino también de inversión, en hacer llegar toda esta parte del planeamiento estratégico hacia los colaboradores.</li> </ul>	
Hanna Borjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O sea, los beneficios en general si han aumentado, si hay mejores cosas.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Hanna Borjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo creo que ya tenemos todo estandarizado. Se demoraron un año o dos años en estandarizar todo, pero ya llegó un punto que es lo mismo no?, para las dos empresas. Ya casi tenemos exactamente lo mismo.</li> <li>Como las dos empresas son bien este... jerárquicas, tradicionales, por el mismo concepto, negocio, no?. Están tratando de abrirse un poquito más al mercado. Entonces, están alineando un poco desde las jefaturas, gerencias con ese chip, con ese tema de cultura innovadora para que pueda arraigarse a todo el personal.</li> </ul>	
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay mucha presencia, sí al inicio se sentía mucha presencia de cambios, o sea porque se comenzaron a adaptar prácticas de trabajo de Cavali y entonces, claro había la sensación en la persona de: “Oye pero si la Bolsa está comprando a Cavali, por qué Cavali, de alguna manera, se impone no?”. Pero a la larga se trataba de hacer entender a la gente que no es una cuestión de imponerse, sino ir adaptando prácticas adecuadas a cada una de las organizaciones (de Cavali o de Bolsa) para ir haciendo una sola cultura y una sola manera de trabajo</li> <li>Eso se comenzaron a romper a medida que ingresa Cavali también no?, o sea, ya no se piensa tanto en esa jerarquía sino en más en un trabajo en equipo.</li> <li>Entonces, se comenzaron a hacer actividades de integración para todas las empresas. Un poco para que la gente se conozca. Eh, sí fueron una de las primeras cosas</li> </ul>	Entorno cultural: Introducido
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay que estandarizar y ordenar. Y si los de cavali no sabes utilizar tus procedimientos entonces hay que capacitarlos. entonces ha sido por un tema de estilos de trabajo más que nada.</li> <li>si claro, para bolsa han adaptado algunas prácticas buenas de cavali y en cavali también, de repente en bolsa lo que teníamos era más actividades no, que en cavali no o lo hacían por su cuenta, eso también me parecía bueno</li> <li>En su momento si era distinto. Cada empresa tenía su estilo hasta para reuniones, en la bolsa era ya nos reunimos tal día a tal hora, cada uno anotaba sus cosas, pero en cavali no. A mí eso si como que, oye pero no me has mandado la agenda por correo, oye pero si ya quedamos, pero yo no tengo nada no me has mandado, entonces eso me fue costando</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entonces, en este momento he visto ya, un poco que se han nivelados las cosas. Bolsa ha tratado también de agarrar un tema de orden y Cavali ha bajado un poco el tema de... de burocracias que tenían por así decirlo no? (risas). Buscando un punto medio de ambos lados que me parece bien</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hemos empezado a hablar más de Grupo Bolsa, ya no de empresas, sino hablar de grupo, el tratar de ser mucho más plurales en ese aspecto creo que ha sido positivo.</li> <li>• "Nos ha ayudado el tema de empezar a hablar de recomposición de nombres, en un momento, para tratar un poco de todos igualarnos y tratar de ponernos todos bajo un mismo logotipo"</li> <li>• "Hemos contado con asesores externos para este servicio y un levantamiento de información en función de y un traslado de la conclusiones y eso lo compartimos con todo el grupo gerencial y las cabezas de los distintos negocios"</li> </ul>	
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Si en eso creo que más o menos matices, los valores son más o menos lo mismo"</li> <li>• "Pero a esas alturas este año 2017 yo creo que ya estamos al 98% de estandarización de políticas una de las últimas que se tenía era la política remunerativa"</li> <li>• "La estandarización de todas las políticas, Que son la base que le dan la sostenibilidad a la cultura y todo ese proceso de reestructura está terminando ahora en octubre"</li> </ul>	
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Desde el primer evento de integración bolsa-cavali al último evento se ha encontrado que las distancias están bastante más estrechas</li> <li>• "Una que fue marcada pero ya se superó es las 3 gerencias generales tienen liderazgos fuertes, tienes por un lado a Francis, a Víctor y Alex rubio, entonces son gerencias generales que tienen una cultura marcada"</li> <li>• "Entonces eso es bueno porque se siente que no se está imponiendo la cultura de otra empresa sino que está viniendo alguien de afuera diciendo la mejor manera de hacer las cosas es así, todos migremos a eso"</li> </ul>	Entorno cultural: Aprendizaje
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Todo esto se va alineando, ahora por ejemplo que Cavali va a certificar para el ISO de calidad, la parte de logística es muy importante, Cavali se tiene que alinear al proceso de logística que lleva bolsa, porque no está alineada"</li> <li>• "Ahora es una sola política para ambas compañías. Las políticas de gestión humana son las mismas para todas las empresas del grupo, las políticas de administración y contabilidad también se aplican"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Claro, sí nos ha costado y sí ha habido cierto retraso, pero ya llevamos más o menos 2 años en eso, entonces hoy podría decir... incluso ya existen por ejemplo este tipo de trabajos que se hacen de manera transversal en toda la organización, por ejemplo el tema de innovación, transformación digital, hemos juntado un montón de comités para que los trabajos se hagan en conjunto"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Yo creo que hoy ya es mucho más fácil, o sea, la parte más difícil que es cuando dos entidades se juntan o las tratas de fusionar o que parezcan hermanas es bien difícil, porque cada una trae su historia, su forma de hacer las cosas totalmente diferente y ha sido un proceso doloroso también porque ha salido gente"</li> <li>• "Entonces, tú de repente dices cavali y de repente no sabes qué es cavali, salvo que hayas tenido algún contacto por ahí, pero dices bolsa y bolsa de valores todo el mundo sabe qué es la bolsa de valores, más, menos tiene una idea de que es algo importante en el país."</li> <li>• "Entonces, recién creo que a partir de este año, es que la gente ya tiene totalmente claro de que somos uno y que todas las cosas aplican para todos"</li> <li>• "Trabajamos mucho con las empresas que hacen este tipo de actividades para diluir el tema de "O sea no se te ocurra, ni muerto que vas a mencionar el nombre de una empresa, acá son los equipos y son los equipos tal y hacemos tal y cual cosa"</li> <li>• "Yo creo que hoy estamos en una etapa en la que la gente se ha dado cuenta que realmente ya estamos haciendo las cosas diferente, porque tú primero escuchas "ah sí", ahora somos uno y no sé qué". Claro, te dicen "ahora somos uno"</li> <li>• "Yo creo que ahora el reto más importante es homologar los estilos de liderazgo para que los estándares de nivel de exigencia sean los mismos, porque ya homologaste políticas, beneficios"</li> </ul>	Entorno cultural: Aprendizaje
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ahora ya yo que estoy más tiempo en la bolsa, tienen la misma política, yo veo mucha colaboración, integración y hay mucha igualdad."</li> <li>• "Pero lo que sí he visto, en el cambio es que hay mayor integración de las personas, justamente es un poco lo que decía al principio, ..., pero una vez que ya nos conocimos todos, como que todos somos como que un solo grupo"</li> <li>• "Yo escucho hablar o al menos cuando yo hablo también, dicen "nosotros" ya no dicen "ustedes", cuando recién empezó si era "ustedes" a los de cavali, ahora todos dicen "nosotros", yo he percibido bastante eso."</li> <li>• "Creo que como un matrimonio aprendes de tu pareja las cosas buenas y vas creciendo, en el caso de nosotros como cavali, aprendimos ese lado humano esa camaradería, no digo que en cavali no lo haya habido, pero no muy desarrollada y ellos han recibido por parte de cavali esa formalidad esa seriedad, ese orden, ese nivel de mayor estructurado."</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Entonces todas estas, porque no solamente estamos hablando de cavali, sino de todo el grupo todo eso va a estar dominado como una holding, entonces creo yo... que las áreas salen de eso, de la fortaleza que exista en el área, la más fuerte subsistirá2</li> <li>• “Equipo. Bajo estas características cómo describiría la cultura de la bolsa? Lo que pasa es que no estoy muy compenetrado al tema de la bolsa, he ido compenetrando, porque llevamos talleres juntos con gente de diferentes áreas y estamos recién compartiendo un poco las experiencias”</li> <li>• “Hoy en día los temas corporativos se manejan a través de teléfonos IP, entonces bolsa no lo tenía y ahora ya todo está integrado. El tema de giras, bolsa no manejaba giras, por ejemplo se pasaban una carta con varios sellos. En cambio, Ahora tú pasas por los sitios y la gente tiene poco papel, en algunos casos lo tendrá porque los necesita imprimir para verlo pero si no, el documento queda ahí en la plataforma y sirve como un tema de repositorio”</li> <li>• “Entonces ahí es donde nos hemos ido integrando, incluso hay talleres de Liderazgo por ejemplo, donde compartes no solamente con gente de cavali, sino con gente de bolsa, de valuex, de dattatec. Todo es compartido, No es sólo cavali o sólo bolsa, todos los temas culturales se están compartiendo; antes cada empresa lo llevaba de forma independiente”</li> </ul>	Entorno cultural: Aprendizaje
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorita pienso que se están uniformizando; sí, me da esa impresión; sí, tengo esa sensación.</li> <li>• conozco mucha más gente de la Bolsa ahora que antes y sí, sí siento que está ahorita homogénea o se está intentando lograrlo.</li> <li>• Entonces sí, todo es mucho más formal y la comunicación. Se siente que la gente se está esforzando, homogeneizando objetivos.</li> <li>• Yo creo que es nueva, yo creo que si hay una alimentación de ambas, como te digo, creo que acá está prevaleciendo tomar lo mejor de cada una ya, y de esa hacer una más sólida, no creo que una predomine sobre la otra no, no creo.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ahora la gente ya se ha ido acoplando y quitando la idea de que se diga: “yo soy bolsa o yo soy cavali”; ahora es: “Yo soy del grupo, Somos todos de acá”.</li> <li>• Ahora están unidos y ahora es una sola cultura, las ideas supongo que son de ellos.</li> <li>• En otras áreas, como gestión humana, supongo que están viendo las mejores prácticas que ellos piensan, se pueden quedar de bolsa y cavali o de repente hacer una nueva, no lo sé.</li> <li>• La idea es que acá quieren que todos vayan con el mismo compromiso y con esa idea ha venido Víctor</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Este año se está reforzando más la cultura organizacional, trabajo en equipo, confidencialidad responsabilidad, o sea, como que se está acentuando más o está dejando más que el personal se comprometa con la cultura de la empresa”</li> <li>• “Ahora el trabajo ya funciona mejor, el tema es corporativo, ya todas las empresas se tratan de manejar igual”</li> </ul>	Entorno cultural: Aprendizaje
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es más reforzar la cultura organizacional de la empresa o del grupo ahora, que hacer cambios drásticos”</li> </ul>	
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya, ahí recientemente se está trabajando en el tema de unificar las culturas de las empresas del grupo para trabajar todos por un mismo objetivo, eh, ya no se trabaja de manera individual no? Como unidad de negocio cada uno con sus propios proyectos y sin mirar de manera transversal a toda la organización.</li> <li>• Sé que ha sido un camino un poco difícil, pero ya se comienza a trabajar con el resto de las personas de la organización.</li> <li>• claro, antes han habido muchos procesos por ejemplo, ahorita hay un tema muy fuerte de automatización y digitalización. Son temas que están entrando con mucha fuerza en las áreas. Y...y sí, se generan un montón de cambios</li> </ul>	
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pero hoy en día eh... creo que ya se habla o se ve que hay ya una cultura ya de las 2 empresas. Acostado, mira estamos 2018, han sido 3 años”</li> <li>• “Y con esto como es largo y tienes que compartir y hablar y hacer grupitos de 2 o 3, ya todo el mundo se conoce, entonces esto ha ayudado bastante para que al menos en este grupo que somos regulares ya conozcan más y a nivel de gerentes también, y bueno hay otras actividades que van al vóley, al fútbol y también hay se van conociendo y mezclando”</li> <li>• “Creo que la cultura que se está tejiendo, es más, creo que ya se está llegando a este es el grupo, no como años atrás que estábamos, no esto es de bolsa es mi estilo, tú eres más tecnología o tu no apuntas nada, ahora ya se está hablando del grupo más consolidado”</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te digo que... vamos a comer todos juntos, vamos a salir después de... al final de la oficina salimos un rato a comer. ¿Un poco a relajarnos no? Y eso ayuda bastante a que el grupo se integre</li> <li>• Ya hay un tema de apoyo entre nosotros, siendo una misma área, de conocernos, de empujar todos un mismo carro no?, llegar a un mismo objetivo que es lo importante. Ya no hay un tema de competencia o de miedo entre uno y el otro.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En los dos hemos hecho un ejercicio y sí, se hace ese análisis. Digamos, es el análisis a nivel global porque ya estábamos bastante mezclados al momento en que hemos hecho el ejercicio"</li> <li>• "Entonces, si nos ha tocado, a través de este uso del tercero, tratar de identificar cuáles son las formas en que podemos cambiar para que todo esto se corrija"</li> <li>• "El diagnóstico te arroja distintas posibilidades de desarrollo, digamos, que tenemos este tipo de cultura. De acuerdo con el perfil de lo que también se ha conversado con los distintos líderes y directores también"</li> <li>• "Hemos mantenido como premisa a lo largo de todo el proceso, es que... eh, este no era un tema solamente de dueños o solamente de ejecutivos no?"</li> <li>• "O sea, quienes más acaban sufriendo las consecuencias de una integración corporativa son todos los colaboradores; y lo último que queríamos era que los colaboradores estuviesen tensos, un estrés o desinformados"</li> </ul>	
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Y entonces qué hemos hecho en la parte Hard Es alinear todos los procesos desde El ingreso de un colaborador, alinear el tipo de convocatoria, universidades y perfil de un trabajador, que no estaban definida necesariamente de la misma forma"</li> <li>• "Yo creo que lo primero, Es un alineamiento, Yo creo que es importante Que las expectativas estén ajustadas a la realidad Y eso se logra en la medida que existe un alineamiento a esas expectativas, Ni muy altas ni muy bajas, Las que deben ser"</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Detector</p>
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "En ese sentido yo sí creo que las gerencias generales saben de esto, porque antes de la integración como tal, como tal se viene ya trabajando con una empresa consultora todo el tema de consultoría para la integración corporativa para generar una nueva cultura de grupo"</li> <li>• "La realidad es que tú puedes detectarlo a tiempo, puedes contratar una consultora, puedes intentar hacer las cosas bien, pero aun así la tarea es tan difícil, que yo no podría decir, aunque se hayan hecho todo los esfuerzos necesarios, "ya estamos listos", no lo estamos, estamos en proceso"</li> <li>• "Primero se hizo todo un diagnóstico, para identificar las principales problemáticas... previo al inicio del trabajo"</li> <li>• "Desde el primer evento de integración bolsa-cavali al último evento se ha encontrado que las distancias están bastante más estrechas"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ha hecho que en Cavali caiga el tema de las horas extras, en Cavali ahora también compensan, pero por temas de proyectos.</li> <li>• "Nosotros teníamos conocimiento de que allá los sueldos eran más altos que en bolsa, en bolsa como que se cuidaba más ese tema"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bueno, en líneas generales, nosotros hicimos un diagnóstico de cultura organizacional de todas las empresas del grupo antes de iniciar el proceso de integración cultural.</li> <li>• En realidad era como que un diagnóstico general, sin embargo, obviamente en una que otra empresa era mucho más marcado. En el caso de la bolsa el tema de las jerarquías era bastante marcado</li> <li>• Yo creo que por el lado de Cavali, como cavali es una empresa más joven. Mira, si personificamos a la bolsa y a cavali por separado, estamos hablando que la bolsa es un sesentón y cavali estamos hablando que es un cuarentón jajá y obviamente nosotros podíamos percibir que en Cavali ya se habían trabajado cosas que en bolsa ni siquiera habíamos visto.</li> <li>• a estructura organizacional de ambas empresas es bastante chata, estamos hablando de asistentes analistas, jefes, subgerentes y gerentes</li> <li>• ha tenido que salir gente que llevaba muchos años en la bolsa, (...) Entonces claro ha sido un cambio bastante importante en varias cosas</li> <li>• Sí claro nosotros hicimos todo un estudio para ver y también para saber cómo llegar, porque habían un montón de estrategias, estilos de comunicación. Nosotros, por ejemplo, como bolsa; no sé cómo era antes en cavali, pero en bolsa éramos súper formales, entonces hemos ido tratando de ir rompiendo ese protocolo para tratar de llegar a todas las personas, porque en verdad era totalmente diferente</li> <li>• Entonces, dijimos "es momento de hacer un stop, vamos a revisar cómo estamos y ver qué cosas podemos hacer mejor, de qué forma las podemos hacer, cuáles son las mejores prácticas del mercado"; "busquemos un tercero que sea totalmente imparcial y que nos diga cómo estamos ahora y qué es lo que necesitamos construir para llegar al objetivo que queremos"</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Detector
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Por ejemplo bolsa daba el beneficio "a", "b", "c" a sus trabajadores y cavali no, solamente daba el "a", pero a ellos también le dan "b", entonces se puede manejar si y se van incorporando beneficios a los trabajadores, eso ha sido uno de los temas más importantes en la integración, se han ido alineando.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Incluso ahorita se está contando con una empresa que está asesorando en este proceso de cultura, de integración, de llevar a estas empresas del Grupo a una holding”</li> <li>• “Entonces la dirección tomó la decisión de asesorarse, me parece que es una buena medida, porque que lo vea un tercero, ya tiene un enfoque más desapasionado, más objetivo. Si lo ve un tercero es mejor que lo vea uno propio que a veces no se da cuenta de muchas cosas, sobre sus virtudes o defectos; entonces uno de repente se puede llegar a cegar un poco”</li> <li>• “Me parece acertado que lo vea un tercero, que le va a aconsejar de cómo nos percibimos, sobre la percepción que hay en el grupo, se sacarán las fortalezas y las debilidades que podríamos tener, las oportunidades, una especie de foda. Yo lo veo desde ahí, me parece positivo que haya una empresa que nos mire desde fuera para ir tratando de unir y encadenar todo, pero a la vez es un trabajo bien fino de personas”</li> <li>• “Desde mi perspectiva es por ejemplo el hecho de unir los eventos, los eventos de integración, independientemente de que haya una empresa consultora; creo que ya se había tomado la decisión de hacer un evento único. Antes existía un evento bolsa y un evento cavali, entonces ahí te das cuenta, digamos, esos son los primeros signos en que ya está cosa tiene que caminar en uno, no independientes”</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Detector</p>
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Recién cuando han venido, recién los hemos conocido, como los nuevos jefes que venían y qué pensaban”</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En nuestro caso teníamos un cronograma de trabajo que era bien ajustado, en cambio en Bolsa ya se modificó a un cronograma menos estresante para que se pueda tener todo a tiempo, como pagos a proveedores, administración, etc.”</li> <li>• “Se ha rescatado lo mejor que tenía cada una y se ha hecho una sola política.”</li> </ul>	
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Como vuelvo a repetir, de repente sí estaban, pero como dormidos o no tan difundidos y ahora si veo un trabajo muy fuerte, me imagino también de inversión, en hacer llegar toda esta parte del planeamiento estratégico hacia los colaboradores”</li> <li>• “Ya con un especialista, con una empresa consultora pueden ir tomando decisiones mejores para que el proceso salga de manera más eficiente y más efectiva”</li> </ul>	
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonces, no se venían trabajando las cosas, pues no había mucha apertura para hacer las cosas diferentes no? En cambio en los últimos años ya, con la salida de buena parte de estas personas que llevaban muchos años en la empresa; producto de la sinergia no? de los cambios que se han venido dando, eh, sí hay mucha apertura para generar y para hacer cosas diferentes no?</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “En bolsa no tanto, pero como digo hay un grupo gente antigua que ya no está hoy en día en bolsa, entonces ha ido cambiando y hoy en día yo siento que la gente en bolsa, entonces si hablamos de cultura siento que si hay bastante compañerismo, pero hace años yo no lo sentía así, era más difícil”</li> <li>• “hm...No recuerdo. Es que yo ósea materialmente que me haya dado cuenta si de haber sido en el 2016. Pero quizás en el 2015 ya lo estuvieron viendo desde gestión humana”</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Detector
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Claro, sí, hay un choque de culturas, de procesos, de formas: “oye, ven acá, vamos a hacer todo al toque, bla”; y es un choque normal entre ambas culturas, pero aparte de eso no, no? Y se ha tratado de solucionar mucho... eh, en ayuda con la jefa o la cabeza de esa área no? Si esa persona no apoya, déjala y ya”</li> </ul>	
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Lo que se ha buscado es que sea una única política. Habían políticas claramente diferenciadas por los distintos beneficios que habíamos venido tratando de igualar .</li> <li>• "Pero sí, hemos entrado a una definición más exacta del tema y de igualdades, porque no podías mantener, definitivamente, dos políticas laborales distintas no?"</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Rompe-hielo
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Primero que hicimos marcar nuestra línea base Y después empezamos con La parte que tardaba más, La más larga digamos, con todo el tema de cultura de la parte soft"</li> <li>• "El primer esfuerzo que se hizo en bolsa, conjuntamente con cavali, fue alinear a los grupos de trabajo, primero que se conozcan que sepan que hay un Juan y un Pedro en el otro lado, hicimos 5 grupos de innovación y cada grupo de innovación tenía personal de todas las empresas, y vayan y reúnanse ustedes y saquen un producto"</li> <li>• "Hubo una directiva respecto a políticas y respecto a políticas no se adoptó o la una o la otra se dijo adoptemos la mejor ,... podíamos tener los beneficios al personal por acá pagamos el 50% del seguro y acá no le pagamos nada entonces pagamos el 50 y se acabó"</li> </ul>	
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A través de las dinámicas cada uno exprese lo que tiene, por qué a veces tu puedes difundir y transmitir un mensaje y jurar que el receptor lo está entendiendo"</li> </ul>	
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Hemos venido acomodando, alineando, homologando los procesos, las políticas para ambas compañías,</li> <li>• "Era más rápido, más puntual, el tema ya fue fluyendo y se hizo más rápido, fuimos conociendo a cavali como empresa y fuimos homologando los reportes, las presentaciones"</li> <li>• "Los eventos de integración que se van realizando ya desde hace 2; 3 años. Ya todas las celebraciones son integradas, no son aisladas"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Acabamos de cambiar el proceso de capacitación, donde el proceso de capacitación es un proceso integrado cuya responsabilidad recae en los gerentes y jefes de cada una de las áreas”</li> <li>• “Entonces hemos hecho todo un proceso de revisión de procesos en general, unificación de procesos, políticas, beneficios. Un poco para diluir esa idea de inequidad, de trato diferenciado, de qué tal o cual empresa tiene más o menos beneficios, que tales son argollas o no sé qué, igual los procesos se han unificado de tal forma que no digan “ ay no! en bolsa traen a sus conocidos”</li> <li>• “Fue en verdad bastante difícil y creo que nosotros lo que tratamos de trabajar bastante fuerte era el tema de comunicación. “Ok, ya! hemos empezado ahora el proceso, esta es más o menos la estructura organizacional que queremos ver” y Tratábamos de ir comunicando “se viene esto, estamos en esto, se ha ahorrado esto, por qué la razón de ser de tal o cual decisión”</li> <li>• “Uno era la redefinición de la estructura de la organización como grupo, la redefinición de procesos de gestión humana como un área de soporte y de apoyo para todas las gerencias del grupo”</li> <li>• “Nosotros ahora con la consultora lo que estamos viendo son los procesos. Los procesos homologados ya estaban, lo que hemos hecho es... los procesos homologados con esta nueva cultura”</li> <li>• “Donde la idea es un poco descentralizar la toma de decisiones, empoderar a los equipos de trabajo, porque si bien la empresa en líneas generales era vertical, vertical al punto que las principales decisiones sí o sí terminaban concentradas en la gerencia general lo que generaba cuellos de botella”</li> <li>• “Hicimos un análisis. Listamos todo lo que tenía bolsa, todo lo que tenía cavali, políticas y procesos. Hicimos el análisis funcional y también legal, porque como hay políticas que representan beneficios, teníamos que ver también la parte de costos y la parte laboral para minimizar cualquier riesgo”</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Rompe-hielo
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hay un tema de institucionalización también, por ejemplo lo que es un tema de integración de áreas, pero todo está en proceso, sino no tengo un plan de cómo se va llevar el proceso, no tengo esa visibilidad, pero si sé que están trabajando, un poco por qué lo percibo,</li> <li>• hubieron también reuniones de integración, por ejemplo un almuerzo de camaradería entre ambas empresas, las cenas navideñas, básicamente todas las reuniones. antes estaban diferenciadas cavali tenía sus propias actividades y bolsa sus propias.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Víctor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los temas administrativos es donde más se ha percibido, el tema de celebraciones, incluso hasta el Día de los enamorados se celebra Ja jajá, Se entregan heladitos.</li> <li>• los eventos ya son corporativos, donde participamos cavali y bolsa desde el año pasado o anteaño pasado, los almuerzos de fin de año, los de Navidad</li> <li>• Pero desde el lado más administrativo, más de gestión humana, donde los cambios se sienten más, el tema de vacaciones, el tema de permisos, se maneja otro sistema que la bolsa recién ha implementado, se manejan otros sistemas administrativos, el de las horas extras, el de vacaciones, cuando uno se ausenta, algún permiso; entonces eso se maneja por gestión humana, por ahí uno más lo aprecia.</li> <li>• Hoy en día la gestión humana se ha ampliado, no te podría decir que era antes de, pero gestión humana se ha tenido que modernizar</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Rompe-hielo</p>
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonces eso ya como que se ha unificado y ahora todo el mundo recibe lo mismo.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones, algunas reuniones de gerencia con Francis, que nos decía que necesitaba nuestro apoyo. Dieron pautas iniciales, comentándonos lo que se piensa hacer,</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han homologado.</li> <li>• La evaluación de desempeño que hacemos todo el personal, donde tú pones tus dudas, tus inquietudes; y a raíz de eso, yo asumo que, han saltado todas las debilidades o fortalezas que tenía la compañía .</li> </ul>	
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha habido eventos de integración, ya desde años pasados, anteriores, estas reuniones de navidad, también ya involucraron a la bolsa, se empezó hacer un año aquí y al año siguiente en lima, y tratar de generar cierta interacción.?</li> </ul>	
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera, fue la reunión que tuvimos con la gerencia para transmitirnos la información y darnos la tranquilidad del caso, porque cuando sucedió la primera vez muchos estaban desconcertados, imagino que ese es un tema de cada colaborador.</li> </ul>	
Hanna Rojas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• han estandarizado un montón de procedimientos y tratado de que sea lo más equitativo posible para las dos empresas. Los beneficios han sido como que los mejores para los dos.</li> <li>• Estandarizar todo no?. Comenzar, es como armar una empresa con un poco de las dos cosas mejores. Entonces, de hecho se veían bastante cambios, beneficios también.</li> <li>• Para las celebraciones de navidad, de fin de año, el aniversario de la empresa. Ya no tenemos aniversario de CAVALI ,porque ya no existe no?. Pero, de la bolsa igual, hacen un año aquí, un año en el centro, para que sea de fácil acceso a todos</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo creo que lo que están logrando es unificar de alguna manera las formas de trabajo</li> <li>Eh... creo que una de las acciones principales es que se dejó de celebrar los aniversarios de cada empresa de manera individual.</li> <li>Antes, lo que la gente se demoraba 1000 años haciendo un reporte manual, ahora es automático y la idea es que las personas se dediquen a hacer cosas que realmente generen valor tanto a sus puestos como a la empresa</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Rompe-hielo
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mm... Me parece bueno algo tan simple como juntar en los cumpleaños. eh... Siempre era el happybirthday bolsa que yo lo conocía y de seguro que en cavali lo hacían por san isidro,</li> <li>De ahí pues otras actividades como capacitaciones grupales. Temas de seguridad de salud ocupacional nos invitaban a todos, bolsa y cavali, la del médico ocupacional es la misma y es bolsa y cavali, eh... values creo que también, ve a todos. las actividades de integración, el paseo de integración, la navidad, o el brindis de año nuevo, ya todo era en conjunto</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>En Navidad hay una fiesta de integración que siempre nos ayuda a comunicarnos</li> <li>El tema de integración, de aniversario. No hay un aniversario Así que lo llamamos integración porque no hay aniversario ni en Bolsa ni en Cavali no? Integración, que creo que fue lo que más ayudó para estar juntos no? Integrarnos con la gente de Cavali y la gente de Bolsa</li> </ul>	
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Yo creo que es un punto, quizás es un punto medio donde hemos empezado a rescatar los distintos valores que nos identifican y a tratar de profundizar el trabajo en ellos"</li> <li>"Se han hecho talleres de colaboración, hemos utilizado a... ah, estamos utilizando a coaches en el proceso de liderar y apoyar a los gerentes en su proceso de redefinición"</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Interacción
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internalizar el concepto de grupo por ejemplo, hoy muy pocas personas hablan de bolsa o de cavali o de valux o de datatec de forma independiente.</li> <li>"El segundo año como que algunas personas se aproximaba; En este tercer año en realidad ya no se veía Bolsa-cavali, se veían equipos integrados, ha habido una evolución"</li> <li>"Hoy ya se habla del grupo bolsa, eso aunque parezca un tema de lenguaje no lo es, es en la manera que tú lo internalice que ya no eres parte de un grupo sino de un grupo más grande, Y esa internalización de verdad que ha costado, pero hoy ya hay una concepción mayor"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Graciela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ahorita se está en pleno proceso de dejar claro cuáles son los valores y prácticas para toda la organización, se está en todo un proceso con la consultora y todo, han creado valores corporativos para todos, están haciendo dinámicas para que la gente lo interiorice"</li> <li>• "Se están llevando paralelamente a estas actividades de integración corporativa de cultura también un programa de coaching que junta a todas las gerencias y subgerencias del grupo"</li> <li>• "En estos talleres de coaching apenas se les hizo conocer que se les veía como que son bien marcados su estilos, cual seguimos?, ellos mismo se han alineado, en primero ponerse de acuerdo en tener una sola línea, entonces creo que eso ya se superó, pero digamos eso fue lo que se vio al inicio a nivel de las cabezas"</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Interacción</p>
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Con las actividades, con las charlas en conjunto a los gerentes, a los jefes, porque si la actitud de los gerentes y de los jefes cambia, pues definitivamente eso se va a transmitir a los colaboradores"</li> <li>• "Lo que se logró cambiar es que el gerente general de Cavali tenga un servicio de gerenciamiento corporativo en Bolsa. De esa manera, yo creo que hemos logrado integramos"</li> <li>• "Se ha estado trabajando con los gerentes y con los jefes, el tema de liderazgo, talleres de coaching, de ahí han salido los nuevos valores del grupo, homologando todo esto"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y ahora lo que estamos haciendo es trabajando en el desarrollo de un estilo de liderazgo mucho más participativo, donde los gerentes se hacen cargo de los diferentes procesos.</li> <li>• Por ejemplo hemos creado, justamente vamos a iniciar una campaña de lanzamiento de los nuevos valores corporativos ya como grupo, también las competencias organizacionales, las competencias de liderazgo y las competencias funcionales por cada área y también estamos viendo con ellos la mejora de los procesos.</li> <li>• Ah mira, ahora van a hacer tal cosa. Ahora la empresa está viendo tal proyecto"; entonces todo es comunicación, comunicación, todo se comunica. Antes dabas por hecho y los mensajes se distorsionaban en el camino, entonces jugábamos un poco al teléfono malogrado.</li> <li>• Hicimos actividades de integración y ahí se hacía justamente lo que les comentaba hace un rato, identificábamos a la gente que era mucho más abierta o que en algún momento, en estos años habíamos tenido la oportunidad de trabajar con ellos por x, y, z motivo. Los buscábamos y les decíamos "oye, ayúdanos para tal cosa... necesitamos que le digas...", "no, que la gente no quiere... no sé, qué hacemos?, cómo los movemos?"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí, el primer evento de integración... es que siempre se llamaba juegos de integración pero era por áreas. Antes porque era para integrarse por áreas, pero ese año era entre empresas; entonces creamos equipos de las diferentes empresas, mirando a las personas: “mira este gerente es medio chistoso y esté más tranquilo, este chico no habla, entonces ponlo con este</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Interacción</p>
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otro tema que yo me acuerdo es el área de sistemas de bolsas hacía todo, ósea construía, probaba y lo sacan a producción el mismo equipo, entonces cuando ya pasamos a cavali ya no es así, tiene etapas y proceso, cavali es la formalidad, la bolsa es más empírico, pero trabajan bien, logran sus metas, logran sus objetivos</li> </ul>	
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonces, por el equipo conformado, por la cantidad de personas ,pero básicamente esto cambia O sea ahorita cavali está en un proceso distinto y cavali puede reducirse como empresa pero se va a crear ahora una Holding</li> </ul>	
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y ahora último, que estamos teniendo estos cambios también funcionales que se están dando, se está queriendo poner un poco más de fuerza en el tema de cultura de gestión humana, veo que sí se está fortaleciendo; que se están formalizando manuales, funciones, temas de liderazgo mucho, eh... vacaciones.</li> <li>• la cultura de gestión humana del desarrollo de capacitación a las personas también se está fortaleciendo mucho. Entonces sí siento que ahorita estamos en un momento de cambio en ese sentido, entonces sí siento la diferencia de antes de la fusión y después</li> <li>• Nosotros hemos presentado los compromisos de gestión del año, los objetivos, y todo esto se manda a gestión humana. Y entiendo la bolsa también ha hecho lo mismo porque al final gestión humana administra los compromisos de todos y al final se va a medir la meta. Entonces eso debe ser para todos.</li> <li>• Por ejemplo, en el taller de coaching es más difícil irte hacia el centro de Lima, porque hay una oficina en San Isidro y otra en Lima, entonces no es que sea una indisposición, pero te saca un poco de tu “zona de confort”.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un procedimiento que lo queremos ir cambiando poco a poco para que se unifique y cuando venga una persona nueva vea un solo procedimiento del grupo, en las prácticas contables sobre todo. Para que ahora ya sean los procedimientos del grupo bolsa.</li> <li>• Víctor, felizmente que les habló a algunas personas, que para mí era estratégico que él les habló directamente, porque yo no era su jefe directo, Vitalia sí y la apoyaba en ese sentido, para empoderarla y que tome el mando.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vez pasada pedí una inducción para mi equipo de contabilidad, no conozco su manejo de Cavali; por eso, he pedido una inducción para mi equipo de trabajo; por eso, he conversado con los gerentes y están abiertos a darte una inducción.</li> <li>• Hay un área de innovación que está llamando a crear nuevos productos y algunas personas de mi área me piden permiso para ir a las charlas. Lo que están tratando es de crear mejoras en los procesos, en la calidad o en los servicios que están ofreciendo, dando ideas. En el grupo estamos con el tema de la innovación, por eso nos llaman a charla de innovación para ver qué hacen y qué están avanzando.</li> </ul>	<p>Patrón de Aculturación: Interacción</p>
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como gestión humana está constantemente haciendo el trabajo de enviar información al personal para que tenga en mente cuál es la cultura, el trabajo en equipo, comunicación.</li> </ul>	
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el tema de clima ha habido si charlas y entrevistas al personal, con el tema de valores ha habido trabajo de grupos, un poco para concientizar en ese tema no.</li> <li>• entonces sí sé de qué hay reuniones, hay diversos temas, hay un tema de coaching también que están haciendo con los jefes de todo el grupo, hay reuniones a veces con gente de Cavali y bolsa, veo que ya se juntan más en varios temas, porque seguro el proyecto o negocio que están enfocando atañe a varias instituciones, entonces se ve efectivamente que hay más gente, se ve que hay una integración en ese sentido.</li> </ul>	
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que yo he podido notar ya un poco viendo el antes y el después es que... ahora el directorio, la gerencia está haciendo mucho énfasis en comunicar a los colaboradores, hacerlos partícipes, por ejemplo, de los valores. No es que no los hayamos tenido antes, pero ha habido inclusive un trabajo para reforzarlos, para difundirlos, para precisarlos, los valores, los compromisos. indisposición, pero te saca un poco de tu “zona de confort”.</li> </ul>	
Andrea Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace poco han lanzado los nuevos valores corporativos, ha habido una actividad y se está formando grupos, de agentes de cambio no? Sí, se siente no? La gente está al tanto de las cosas que se van trabajando.</li> </ul>	
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mm... Me parece bueno algo tan simple como juntar en los cumpleaños. e,</li> <li>• Nos invitaban a todos, bolsa y cavali, la del médico ocupacional es la misma y es bolsa y cavali, eh... valores creo que también, ve a todos. las actividades de integración, el paseo de integración, la navidad, o el brindis de año nuevo, ya todo era en conjunto</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los dos han aprendido de ambos y cada uno a visto también sus defectos y han tratado de corregir no? Siempre nos decimos, con los que tienen tiempo, a mis compañeros de Cavali les digo: “Oye, este tema lo has traído tú Jaja” (risas) Y ellos me dicen: “Oye, este tema lo has traído tú de Bolsa jaja” (risas). Pero bueno... es bueno también estar conectados, conversar cada uno y ver los puntos de vista de ambos no?</li> </ul>	Patrón de Aculturación: Interacción
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Sí, bueno fue alrededor del área de recursos humanos, Gestión humana le llamamos nosotros, pero sí fue el área que acompañó. Más un tercero con una persona interna que coordina eso"</li> <li>"Recurrir a un tercero yo te diría, creo que difícilmente hoy en día en procesos de integración de esta naturaleza, eh, ah... salvo que seas una empresa que recurrentemente está haciendo fusiones, es bien difícil que tengas esa práctica interna"</li> <li>"Sí, bueno fue alrededor del área de recursos humanos, Gestión humana le llamamos nosotros, pero sí fue el área que acompañó"</li> <li>"La verdad es que sí, hemos dependido mucho de la consultora, contratamos a un persona después de la consultora para que nos acompañe internamente en el día a día; y estamos en esos temas todavía andando"</li> </ul>	Adopción de empleados: Equipo especializado
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Hay un equipo externo, hay un equipo mixto"</li> <li>"Contratamos una empresa que nos brinda dos tipos de servicios, Un grupo que está especializado en toda la parte de cultura, Los temas soft, Y otro que ve toda la parte procesos, Para hacer el link entre los dos equipos"</li> <li>"Pero también internamente tenemos el equipo de gestión humana, Quién de alguna manera funge como nexo con los demás integrantes"</li> </ul>	
Gabriela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Las gerencias generales están como más a cargo de comandar el proceso, pero ya si aterrizamos un poco más, a nivel de gestión está recursos humanos con la consultora"</li> <li>"Yo diría o resaltaría las gerencias general y recursos humanos que lideran"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sí gestión humana. El sponsor del proyecto de cultura es el gerente general de cavali y el gerente general de bolsa y yo soy el líder del proyecto.</li> <li>“No, ese proyecto es tan amplio que requiere mucho más recursos”; y decidimos contratar a la consultora de tiempo completo para que ellos desplegaran el plan”</li> <li>Entonces nosotros contratamos a la consultora por un año para poder acompañarnos en este proceso de cambio cultural y yo soy la líder del proyecto y hago seguimiento y trabajo de la mano con ellas todos los procesos que hacen parte de este proyecto.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo solo tengo en mi mente a Víctor nomas, y Víctor ya con sus gerencias.</li> </ul>	Adopción de empleados: Equipo especializado
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lo óptimo que ha hecho y con un desenvolvimiento o desprendimiento total es contratar a una entidad que haya probablemente visto otros procesos y que tenga experiencia en estos procesos de trabajo cultural, de trabajo con personas, porque este es un trabajo bastante humano.</li> <li>Entiendo yo que hay un grupo de personas de la dirección que está liderando el proceso porque tiene que verlo con la consultora, me imagino que esto lo deben de ver los gerentes generales, miembros del directorio.</li> <li>Como te decía gestión humana, administración. por ahí vienen los cambios, pero a nivel de procesos porque nos estamos unificando no, porque son actividades distintas, especializadas.</li> </ul>	
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ehh... Además de los consultores, Elsa, Víctor, Francis. He visto que se reúne Marianela bastante con ellos.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo sé que Elsa, que está liderando el grupo del coaching con los externos, como Marianela, Estela, Catalina y Miriam, creo que ahora Catalina ha pasado a Bolsa, está en gestión humana, ya no es externa.</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gerente general y gestión humana. Sobre eso, quien nos ha conversado ya del tema de la cultura organizacional es el gerente general (BVL).</li> </ul>	
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mira yo creo que eso se manejó más que nada a nivel gerencia y luego quedo el tema en gestión humana.</li> <li>No estoy seguro pero debe haber un externo, ósea... debe haber un externo definitivamente, pero no tengo la certeza quién es o no se me viene a la mente ahorita.</li> </ul>	
maría Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Básicamente, sé que hay una persona que han contratado para hacer este proceso, que es externo, hasta lo que sé, porque formalmente no me han dicho: oye mira, existe tal empresa, etc... Veo una persona que es de fuera</li> <li>Nunca nos han reunido de manera formal, sólo he escuchado que ella trabaja de la mano con Elsa que es la encargada de gestión humana.</li> </ul>	
Hanna Borjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una consultora con recursos humanos que están trabajando en eso.</li> </ul>	
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión Humana, son los que lideran todo este proceso de cambio</li> <li>Eh, gestión humana se apoya mucho en temas de comunicación. Es que hay un área especializada en temas de comunicación externa, pero se apoya con ellos para ver todos los temas de comunicación interna; y la gerencia</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bueno sí que se está trabajando con una consultora. desde las gerencias generales</li> <li>• Ehh... yo pensaría que es gestión humana porque más veo a la consultora en la cabeza de la consultora que es Marianela que está con gestión humana, va con la jefa de gestión humana y cuando va a levantar información o reuniones están. entonces yo pienso que la líder del proyecto, bueno en todo caso es el gerente general debe ser el líder, tanto en bolsa como cavali y gestión humana junto con el externo.</li> </ul>	Adopción de empleados: Equipo especializado
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiendo que Gestión humana hacía sus eventos, trataba de buscar un poco el tema de integración, pero si es que hay un equipo formado especialmente por este tema, no lo sabría.</li> </ul>	
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "O sea, quienes más acaban sufriendo las consecuencias de una integración corporativa son todos los colaboradores; y lo último que queríamos era que los colaboradores estuviesen tensos, un estrés o desinformados"</li> <li>• "Buscábamos a todos reunirlos: "todos bajemos un rato al auditorio y vamos a tener una charla y se les explicaba al detalle el tema"</li> <li>• "Hemos tenido que estar involucrados para entender y hemos participado activamente todos en la definición de los valores y de los criterios que nosotros utilizamos para eso"</li> <li>• "Es un plan que, digamos, que tiene que ver con un diagnóstico, después pasamos a un proceso"</li> <li>• "Al final todos los directivos coincidimos en pensar que esos eran los grandes drivers y que teníamos esa capacidad"</li> </ul>	Adopción de empleados: Alta Gerencia
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "A ver, digamos han sido varios niveles, Se han hecho varias cosas a varios niveles, por ejemplo hemos trabajado, hemos separado en plan en lo propiamente cultura"</li> <li>• "En la parte hard eso yo diría en un 70%, el trabajo proviene de un consenso con los equipos y cuando hablo de equipos hablo de gerentes jefes analistas, en general todos los equipos de trabajo... Todo esto sale como producto de un consenso"</li> <li>• "Al momento de empezar cualquier proceso de integración digamos, suena bien en el ppt tener el acuerdo de todo el directorio, de todos los directorios, que esto requiere un alineamiento cultural, el tema es cómo lo hacemos"</li> <li>• "Y la última parte que empezó a hacer algunos meses, que fue el tema de coaching, como parte de cultura se anexó un elemento de coaching, para distintos niveles, para gerencias generales, Para gerencias en línea Y jefaturas"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Gabriela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Ya empezó el tema de trabajar con las gerencias, lo que son los valores, las competencias que se requiere en el grupo, en todas las empresas del grupo y se está en esta etapa de trabajar"</li> </ul>	Adopción de empleados: Alta Gerencia
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Me gusta el tema de las reuniones constantes, de poder comunicarnos y él (Víctor S. - GG de Cavali) va armando su cuadrito de reuniones.</li> <li>• "En gestión humana ya se viene trabajando todo esto, el tema de cultura"</li> </ul>	
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonces venimos ya trabajando en empoderarlos para que ellos mismos puedan hacerse cargo de los procesos, puedan ser los gestores de sus equipos de trabajo y nosotros básicamente les damos las herramientas, los parámetros y los acompañamos en estos procesos.</li> <li>• Venimos trabajando en reuniones muy continuas con los gerentes y los jefes de las diferentes áreas para ver cómo es que podemos hacer mejor la capacitación, cómo mejoramos la parte de selección, cómo integramos y mejoramos nuestras herramientas y metodologías de evaluación de desempeño y cosas por el estilo.</li> <li>• Ellos nos han ayudado a nosotros a seleccionar cuáles son los valores que van a guiar a la empresa o sea que son la base de la organización y en base a eso, hemos construido la misión, la visión</li> <li>• Igual hemos venido trabajando de mano de los gerentes para justamente empoderarlos en la toma de decisiones, porque aquí habían cosas que "tú tenías la política, la política dice que esto estaba aprobado, pero sí o sí tenía que firmarlo de nuevo el gerente general"</li> <li>• Nosotros iniciamos un proceso de cambio cultural que tiene... porque aún no lo hemos terminado, ha sido un proyecto de largo plazo, en el que todavía estamos, que iniciamos con el análisis de la cultura actual y después de hacer el análisis se hizo un proyecto que estaba basado en cuatro pilares.</li> <li>• Entonces ya no soy yo el encargado, si no yo soy tu aliado estratégico que te ayuda a gestionar a las personas.</li> <li>• Entonces, la parte del directorio hizo toda la parte del planeamiento estratégico, el análisis de la empresa, o sea, un análisis integral de las empresas del grupo, cuáles eran las oportunidades, las debilidades, todo; hicieron su planeamiento y dentro de esas cosas aparece la importancia en las personas y entonces como que se alinearon los astros jaja y era "oye no puedes seguir avanzando así, si no le das orden a esto".</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando se hizo la adquisición no, porque la información entiendo es a un nivel alto, dentro de la integración, pero una vez que ya se hizo público si ya lo empezaron a transmitir</li> <li>• Full comunicación y reuniones de integración.</li> </ul>	Adopción de empleados: Alta Gerencia
Victor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación se está dando, la gerencia nos lo comunica en reuniones en reuniones de jefes, nos presentan a los representantes de la consultora y nos dicen quiénes son y cada uno tiene que informar hacia abajo, hacia sus colaboradores, sobre qué es lo que está pasando</li> </ul>	
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viene una consultora, nos hemos reunido ya varias veces con ella, nos ha explicado que es lo que tenemos que transmitir; ella (la consultora) y la jefa de gestión humana que es Elsa, nos han contado cómo debemos transmitir,</li> <li>• se han reunido, han hecho una verificación con una consultora y se ha propuesto contratar a estas personas o a un tercero, que creo que le está haciendo bien, el equipo de la señora que viene: Marianela y las señoras del coaching, todo esto para hacer la revolución cultural organizacional.</li> <li>• Entonces ellas han tenido reuniones, me acuerdo, un montón, porque estamos mitad de año y recién hemos presentado los compromisos del año, porque han tenido una investigación de áreas, entrevistas con los gerentes, de cómo es la relación con la gente, la relación laboral, qué hace cada uno, para poder determinar qué es lo que se va hacer y cómo se va a trabajar sobre este cambio cultural</li> <li>• Ahora que estamos en un “coaching” de todas las jefaturas: Cavali, BVL Datatec, Valuex, todos. Sí he notado que ya conozco más gente. He notado que la gente tal cual es en Cavali es en la Bolsa. Cómo se tratan entre ellos también, la confianza que tienen. Sí.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuché que querían hacerlas similares; la bolsa jalar lo bueno de cavali y cavali jalar lo bueno de la bolsa. Algunas cosas por ahí que empataban.</li> <li>• Recién hemos tenido una reunión con Víctor Sánchez y Miguel Zapatero que es el nuevo gerente adjunto de proyectos. Ellos nos reunieron a todos para que nosotros les preguntemos sobre diversos temas, dieron la apertura para que los colaboradores pregunten o hagan preguntas sueltas y ellos contestaban.</li> </ul>	
Doris Vásquez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre el plan de integración cultural... es que, justamente, el personal tenga en cuenta sobre el trabajo en equipo, la confidencialidad, la vocación de servicio, tanto en cavali como bolsa.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuvimos una reunión y parece que ella está trabajando mucho el tema de recursos humanos, el tema de los puestos, de los derechos como trabajadores.</li> <li>No tengo esa información porque entendería que también hay un poco de confidencialidad a nivel de los niveles altos. Todas las respuestas son más o menos como yo lo percibo pero eso es lo único que tengo entendido</li> </ul>	Adopción de empleados: Alta Gerencia
Hanna Borjas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo creo que puede ser bastante comunicación al inicio de gerente de CAVALI, del gerente de la bolsa. Más que todo, para que esté clara la información y no haya rumores, y así la gente se preocupe por cosas que de repente no son no?. Bastante comunicación al inicio.</li> </ul>	
Antonella Bonta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sé que han estado trabajando inicialmente a nivel de altas gerencias, un poco concientizando, porque bueno, finalmente todo comienza desde ahí no? Si ellos no se creen la nueva cultura, no hay forma de que ellos puedan transmitirlo hacia abajo.</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tema es la comunicación creo no? que ha sido importante también; y el liderazgo de la persona, del área, de la jefatura, por así decirlo.</li> </ul>	
Francis Stenning	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Son algunos de los temas, eh... Tratar de trabajar en capacitaciones cruzadas, en la generación de equipos multidisciplinarios que también desarrollan ciertos temas ha contribuido mucho al desarrollo de la cultura"</li> <li>"Las relaciones interpersonales entre las gerencias han sido importantes para poder concretar todo esto con una mayor facilidad"</li> </ul>	Adopción de empleados: Gerencia Media
Víctor Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> <li>"En la parte soft se le ha dado peso a la opinión del equipo los temas que salía como parte de la problemática"</li> </ul>	
Gabriela Nakamura	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Se viene tomando acciones se viene trabajando con una empresa consultora que viene haciendo talleres, dinámicas, se contratan diferentes tipos de empresas que apoyan y soportan, que se ha avanzado"</li> <li>"Todos los colaboradores, que puedan interiorizar y ver de alguna manera cómo aportan a conseguir estos valores y estas competencias y ya formalmente se están incorporando tanto en las evaluaciones por cada colaborador, por cada gerencia"</li> </ul>	
Vitalia López	<ul style="list-style-type: none"> <li>"Con las actividades, con las charlas en conjunto a los gerentes, a los jefes, porque si la actitud de los gerentes y de los jefes cambia, pues definitivamente eso se va a transmitir a los colaboradores"</li> <li>"Desde el momento que ya tiene los servicios corporativos, él empezó a hacer reuniones, que mi jefe anterior no lo hacía, por ejemplo. Empezó a hacer reuniones con los jefes para ir viendo los temas pendientes"</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Elsa Gallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estamos trabajando talleres de liderazgo a través de coaching a nivel de gerentes y jefaturas y lo que justamente se busca es que nuestros líderes puedan desarrollar ciertas competencias que faciliten la gestión de personas, el hacerse cargo, el poder dar feedback a los equipos, el poder ayudar a desarrollar a sus equipos de trabajo, a la toma de decisiones en sí</li> <li>• Entonces era todo un programa, a través de herramientas de coaching para el desarrollo de nuevas habilidades de liderazgo, que tenían que ver con auto liderazgo, comunicación efectiva; ahorita justo estamos en un módulo que es de manejo de inteligencia emocional y manejo de conflictos, algo así; y otro módulo que ahorita no me acuerdo.</li> <li>• Hicimos reuniones espejos, reunión general espejo en todas las empresas del grupo.</li> </ul>	Adopción de empleados: Gerencia Media
Viviana Gonzales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digamos que la labor que tiene gestión humana es la de integrar, por ejemplo ellos te pueden hacer dinámicas como que fue hace poco un tema de innovación</li> </ul>	
Víctor Monje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primero se habla desde lo más alto de la dirección y va bajando en cascada y eso se va difundiendo hasta que también hay reuniones grupales de diferentes procesos relacionados a la adaptación cultural</li> </ul>	
Pierina Villanueva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye estos talleres de coaching que estamos haciendo, la uniformización u homogeneización de funciones, los compromisos de gestión y objetivos alineados a los del grupo; por ejemplo, a levantar la rentabilidad, que sean los cuatro pilares de la visión, misión y los objetivos del grupo, que todo se enfoque hacia ello.</li> </ul>	
Neil García	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores también están teniendo eso para que estén involucrados en el tema, porque yo me puedo matar diciendo una cosa, dando un pensamiento; pero si (el colaborador) no tiene la voluntad o no conoce el tema o no es autocrítico, no se va a involucrar.</li> <li>• Recién el primero de julio comenzamos a trabajar con Víctor, nos ha reunido y nos ha dicho su forma de trabajo, lo que espera, ha hecho cambios, recién estamos trabajando con él.</li> <li>• Yo les decía: “hagan coaching también con los colaboradores”. Ahora están haciendo feedback, está bien, digo, vamos comenzando por ahí para que entiendan el proceso. Y no sean solamente críticos de los jefes.</li> <li>• Ojalá que cuando los del coaching se vayan quede esa cultura. Esperamos que se aplique todo eso. Yo hablo con Vitalia y Vitalia también tiene esa idea.</li> </ul>	

**Tabla E1: Matriz de análisis (continuación)**

ENTREVISTADO	REFERENCIA	PALABRA CLAVE
Franco Vicentello	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntaban al personal, en cada empresa, se formaban equipos que debían cumplir ciertas misiones, y con esas misiones que lectura había? De que tú trabajabas en equipo, tenías liderazgo, comunicación, compromiso, ciertas cosas que las quieren resaltar.</li> <li>• entonces están haciendo estas dinámicas involucrando al personal de todas las instituciones, pero yo noto que como es algo que recién está empezando no, no que de golpe haya sido, no te miento habrá sido este mes, que lo están atacando con fuerza, pero lo hacen dinámico y entretenido en fin.</li> </ul>	Adopción de empleados: Gerencia Media
María Isabel Díaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justo la semana pasada, tuvimos una dinámica y ahí comentaron los nuevos valores y los nuevos compromisos, ya como grupo.</li> </ul>	
Andrea Mora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el programa del líder “coaching”. Eh que ellos tienen sesiones, aparte de gerente generales luego está el liderazgo a nivel de gerente y luego los jefes estamos en otro programa.</li> <li>• luego con las personas también han sacado el tema de los valores hace poquito, eso también lo ha trabajado la consultora, porque los valores no son de la bolsa o cavali sino de todo el grupo, que incluye datatec y va lux, entonces ya tenemos los valores corporativos y luego las competencias que también las han lanzado.</li> </ul>	
Frank Konja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eh, hace poco tuvimos un tema de... como un evento, algo de un tema de concurso para agruparnos, un tema de... Como un evento de integración interno no? Y siempre hay</li> </ul>	