



DATOS · IDEAS · DIRECCIÓN

RESUMEN EJECUTIVO  
HALLAZGOS CLAVE A NIVEL LATINOAMÉRICA

# CÓMO MITIGAR EL RIESGO CULTURAL PARA IMPULSAR EL VALOR DE LAS OPERACIONES

M&A READINESS RESEARCH™ 3.0 DE MERCER

MAKE TOMORROW, TODAY



# CONTENIDOS

- 1 PRÓLOGO
- 5 SOBRE EL INFORME
- 9 RESUMEN EJECUTIVO
- 25 HALLAZGOS CLAVE A NIVEL MÉXICO
- 27 HALLAZGOS CLAVE A NIVEL GLOBAL
- 31 GLOSARIO DE TÉRMINOS DE CULTURA
- 49 CONCLUSIÓN
- 56 SOBRE LOS AUTORES
- 58 CONTACTOS CLAVE



# PRÓLOGO: CENTRARSE EN LAS PERSONAS

Este informe sobre *Cómo mitigar el riesgo cultural para impulsar el valor de las operaciones*, junto con la serie *M&A Readiness Research™* de Mercer, contiene gran cantidad de datos sólidos e ideas fundamentales para ayudarle a gestionar mejor la incertidumbre y el riesgo del talento humano en las transacciones. En este informe, ofrecemos una visión detallada de los riesgos de negocio relacionados con la cultura y proporcionamos estrategias, y soluciones prácticas para predecir y planear proactivamente los cambios.

Este informe de *M&A Readiness Research™ 3.0* sobre la cultura complementa nuestra investigación anterior: [Riesgos de capital humano en transacciones de M&A \(mercer.com/peoplerisk\)](https://mercer.com/peoplerisk) y [El riesgo de perder talento en las M&A: el arte y la ciencia de la retención del talento \(mercer.com/retention\)](https://mercer.com/retention).

Después de estudiar los datos y considerar nuestra experiencia apoyando a los clientes en más de 1200 transacciones anuales, vemos un patrón claro. La cultura, dejada al azar, tiene un gran potencial para descarrilar las operaciones posteriores al cierre. Mientras que muchos consideran la cultura un “riesgo no financiero”, 30 % de las transacciones no cumplen con los objetivos financieros debido a problemas culturales. Si estos riesgos operacionales no son reconocidos y abordados, pueden llevar a productividad baja, fuga de talento clave, alteración de los clientes y destrucción del valor.

**Esta es una guía práctica para aquellos que navegan por la complejidad cultural de una transacción. Es una desviación intencionada de la típica retórica puramente académica sobre la cultura en los negocios. Esta investigación le ayudará a priorizar y documentar el riesgo cultural y a formular un plan de acción claro para generar mejores retornos de la inversión.**

No nos engañemos, el denominador común

que lleva al éxito en las transacciones y el valor económico transversal en amplios sectores de los negocios y la industria lo forman las PERSONAS. Esto es especialmente cierto en el amplio mercado de vendedores de hoy, donde los compradores asumen enormes riesgos financieros y pagan una cantidad récord de múltiplos para llevar a cabo transacciones mayores.

La investigación de este año incluye información de 1,438 ejecutivos, profesionales de RR. HH., empleados y asesores de M&A con experiencia. Si bien es importante desechar la idea de que existe una fórmula “cultural ideal”, nuestra investigación muestra que la cultura tiene hoy más peso que nunca en M&A.

Los directivos exitosos impulsan el valor de las operaciones y obtienen ventaja competitiva sirviéndose de la cultura para potenciar, interesar y energizar a la fuerza de trabajo.

Quiero agradecer sinceramente a todos los participantes en la investigación de este año. La inversión de su tiempo, a través de una combinación de entrevistas y encuestas, ha sido invaluable.



Carly McCoy, Mercer; Lara Pimentel, directora de desarrollo de ProLiteracy; Ginger Duiven, consejera de ProLiteracy; Odemaris Byrd, Shere Detwiler, Ashley Linken, Mercer



Monica Tedla, Chris Pearman, Rahul Raman, Mercer; Maryam Khan, oficina de desarrollo de Médicos Sin Fronteras



Les ruego que aprecien, como yo, el trabajo incansable de mis colegas en la elaboración de este informe final. Ahora, en mi vigésimo año en esta empresa, nunca me he enorgullecido tanto de pertenecer al equipo de Mercer, especialmente con los compañeros que me rodean todos los días con su intelecto, experiencia y humor.

Por último, quiero aprovechar esta oportunidad para reconocer la labor de nuestras organizaciones benéficas asociadas, Médicos Sin Fronteras y ProLiteracy. Somos muy afortunados de estar asociados con estas dos organizaciones líderes, cuya admirable labor alrededor del mundo tiene

un gran impacto. Este año recaudamos \$12,500 USD para estas dos organizaciones benéficas a través de su participación en la investigación de 2018.



JEFF COX

Socio principal  
Director de los servicios de transacciones globales de M&A de Mercer



# SOBRE EL INFORME

NUESTROS RESULTADOS SE BASAN EN

1,438

RESPUESTAS A  
ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

INCLUIDAS 612

DE PROFESIONALES QUE  
NO SON DE RR. HH.

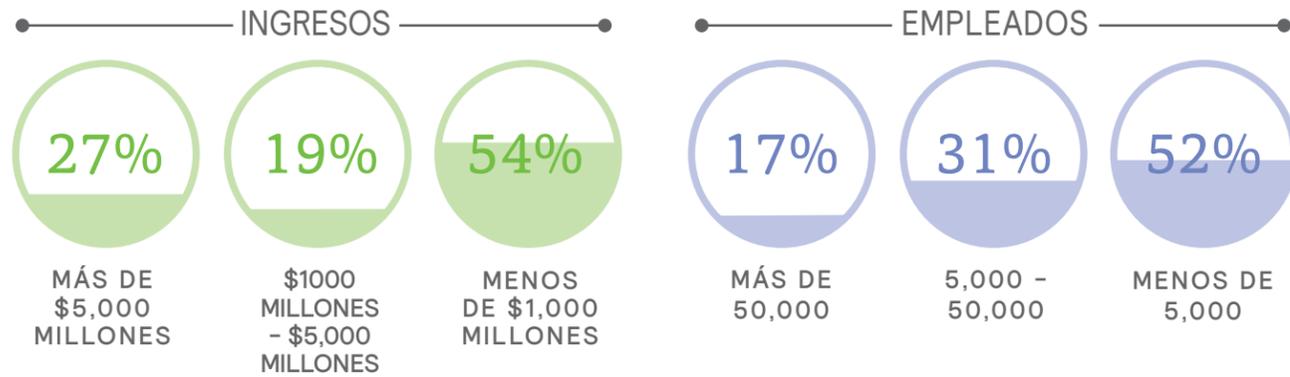


El informe *Cómo mitigar el riesgo cultural para impulsar el éxito en las operaciones* se basa en resultados clave de 1,438 opiniones de 54 países que trabajaron colectivamente en más de 4,000 transacciones tanto en el lado de las compras como en el de las ventas en los últimos 36 meses. Casi el 43 % de los encuestados no eran profesionales de RR. HH.

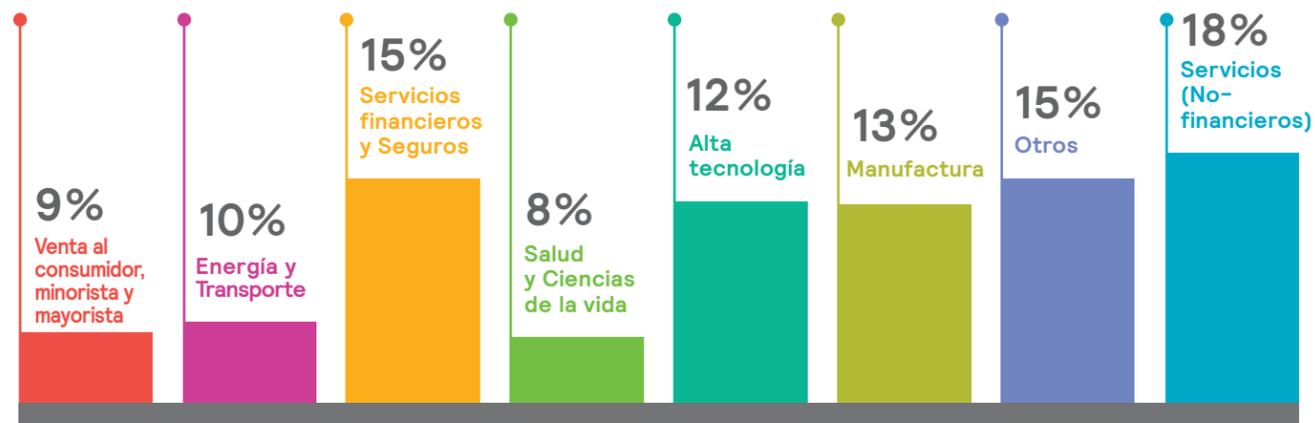
Reunimos puntos de vista de cuatro grupos de las partes interesadas: **Asesores de M&A, directivos, profesionales de RR. HH. y empleados.** En total, estos grupos de partes interesadas trabajan para empresas que emplean a **más de 43 millones de personas** alrededor del mundo.



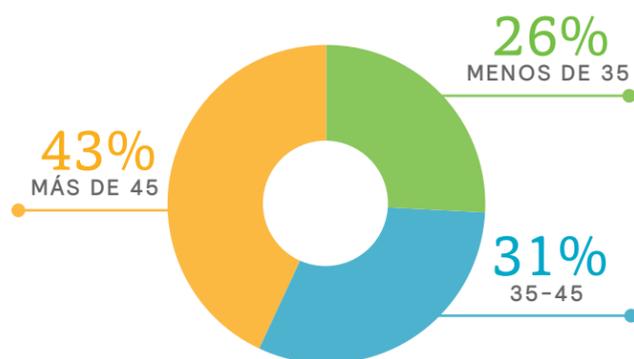
### TAMAÑO DE LA EMPRESA



### SECTOR

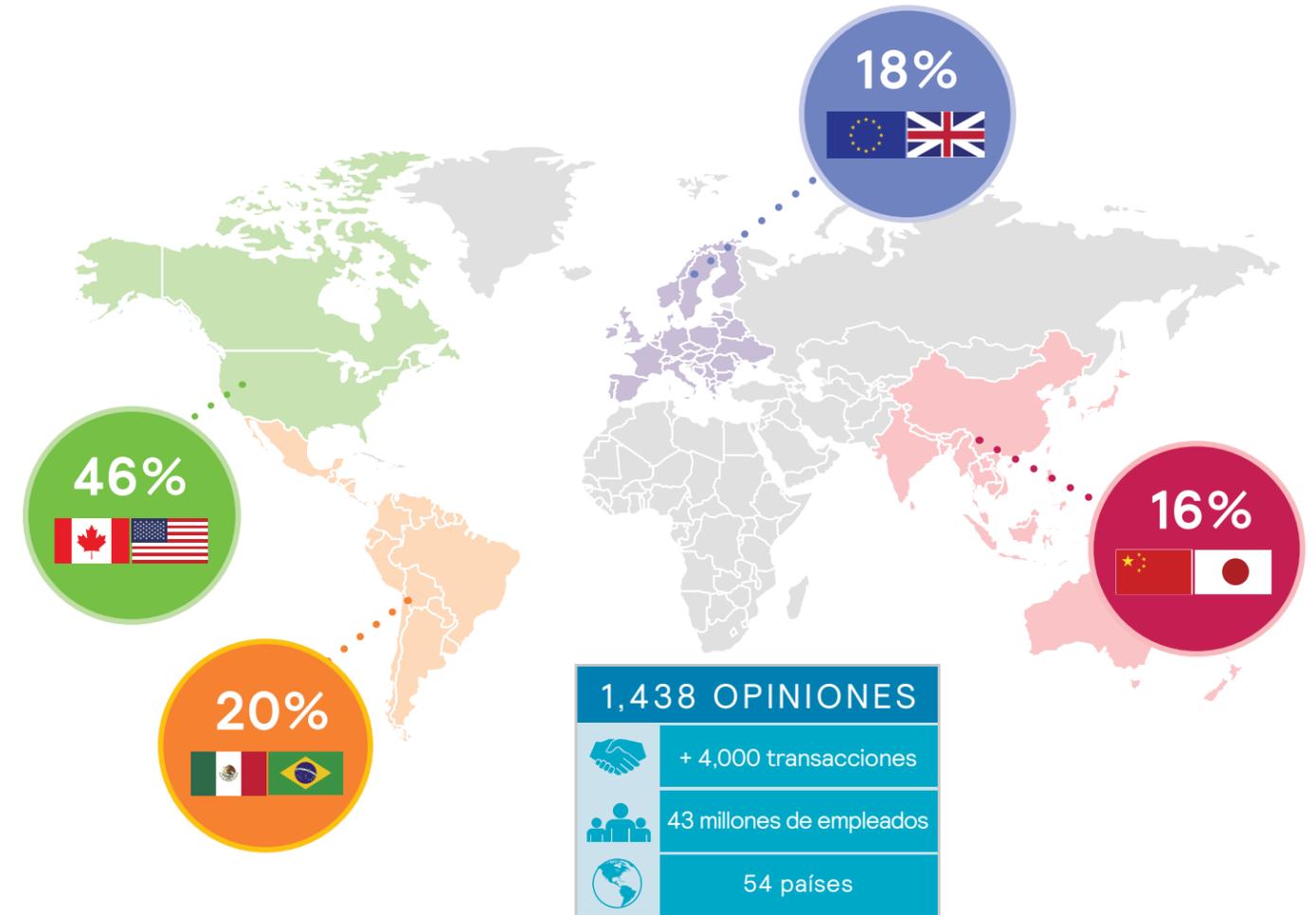


### EDAD



Analizamos cómo los diferentes grupos de edad, ubicaciones geográficas, sectores y tamaños de las empresas **influyen en las opiniones de los interesados sobre la cultura de su organización.**

### GEOGRAFÍA



La cultura es el ‘centro exacto’ de la transacción”.

– CHRO, compañía con sede en América Latina, con mil empleados, ingresos de \$200 millones





# RESUMEN EJECUTIVO

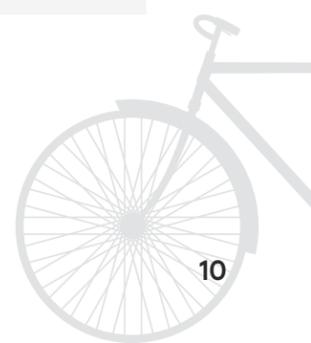
## ¿POR QUÉ LA CULTURA?

Lanzamos nuestra serie *M&A Readiness Research™* sobre las cuestiones relativas al talento, para comprender mejor las tendencias emergentes desde la perspectiva de negociadores experimentados. El primer informe de 2016, *Riesgos del capital humano en las transacciones de M&A* ([mercer.com/peoplerisk](http://mercer.com/peoplerisk)), se basó en la experiencia combinada de Mercer en más de 1,200 transacciones a nivel mundial por año, información provista por 401 profesionales de M&A y análisis de casi 450 transacciones discretas (de las cuales el 60 % eran transfronterizas). Los principales

problemas relacionados con talento (ver Ilustración 1) identificados en nuestra investigación inicial indicaban claramente las nuevas tendencias resultantes de un mercado de vendedores. En nuestro informe de 2017, *El riesgo de perder talento en M&A* ([mercer.com/retention](http://mercer.com/retention)), nos centramos en el principal problema identificado, la retención de los empleados, analizando más de 385 transacciones específicas junto con las opiniones de 325 profesionales de M&A.

ILUSTRACIÓN 1

### PRINCIPALES PROBLEMAS DE TALENTO HUMANO IDENTIFICADOS EN M&A READINESS RESEARCH 1.0 DE MERCER



En este informe, nos centramos en la segunda cuestión relativa a la gestión del talento: **RIESGO CULTURAL.**

El propósito de nuestra investigación de 2018 es desmitificar la cultura en M&A e identificar estrategias y soluciones prácticas para cubrir los riesgos de integración relacionados con la cultura.

Este año, tomamos el pulso de 1,438 partes interesadas participantes en transacciones, que afirmaron que **la cultura, dejada al azar, tiene gran potencial para descarrilar el rendimiento operativo posterior al cierre.**

Las partes interesadas de 54 países que han participado en más de 4,000 transacciones en los últimos 36 meses, tanto en compra como en venta, confirmaron que el común denominador para lograr valor económico sostenible en este amplio mercado de vendedores es la gente.



Los encuestados de nuestra investigación de este año trabajan para empresas que emplean a más 43 millones de personas. Nuestros investigadores profundizaron en estas organizaciones y conversaron con empleados, directivos, profesionales de RR. HH. y asesores de M&A sobre de sus experiencias; también consideraron cómo los diferentes grupos de edad, ubicaciones geográficas, sectores y tamaños de las empresas influyeron en las perspectivas de la gente sobre la cultura.

De estas opiniones y de nuestras experiencias, extraemos un claro patrón emergente: **la cultura es absolutamente crucial en las transacciones de M&A.**

Las fusiones y adquisiciones pueden crear o destruir valor. Numerosos estudios han demostrado que las dinámicas culturales representan uno de los factores determinantes más importantes y con más frecuencia pasados por alto en el éxito de la integración y el rendimiento tras la fusión.<sup>1</sup>



“La cultura no se trata de los cinco valores pintados en la pared del comedor. Más bien se refiere a cómo trabajamos, cómo tratamos a los empleados y cómo tratamos a nuestros clientes”.

– Ejecutivo de dirección de Global PE



## ¿QUÉ ES LA CULTURA?

La cultura es su entorno operativo. Lo define y le permite cambiar la estrategia empresarial de manera eficaz y puede proporcionar una plataforma para atraer e interesar al talento adecuado.

La cultura significa cosas diferentes para personas diferentes. Nuestros encuestados dieron definiciones muy diferentes, algunas directamente de los libros de texto y otras adaptadas a experiencias y organizaciones específicas.



## GLOSARIO DEL COMPONENTE CULTURAL

**ESTILO DE COMUNICACIÓN:** la naturaleza y el enfoque para intercambiar información. Por ejemplo, objetivo, transparente, amable y personal, de arriba hacia abajo, basado en la comunidad, orientado al cumplimiento, vago, poco frecuente, etc.

**PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES:** quién tiene autoridad en una organización y cómo se juzga o se toman las decisiones finales. Puede hacerse por liderazgo de arriba a abajo, de manera autónoma de abajo a arriba, con más cercanía al cliente, etc.

**DIRECCIÓN:** las reglas y el marco según el cual se controla, y dirige una empresa. La dirección define la estructura de la organización; determina los roles y las responsabilidades de gestión y guía lo que se hace, se recompensa, se tolera y no se tolera. También da forma a los derechos y a los procesos de la toma de decisiones y a la manera de gestionar el riesgo en una organización.

**MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:** los principios rectores que definen la actividad de la empresa, sus objetivos y el enfoque para alcanzar esos objetivos. Los valores de una organización determinan el comportamiento y si la organización sigue el camino adecuado para cumplir sus objetivos.

**RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO:** la práctica de compensar y premiar a empleados tanto económica como no económicamente, para reconocer sus éxitos y sus contribuciones al éxito de la organización.

**SISTEMAS, PROCESOS, POLÍTICAS:** tres elementos clave y dependientes que definen un sistema de trabajo eficaz. Estructura esencial que permite a una empresa operar de manera coordinada.

**COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS (DECIR VS HACER):** la medida en que los directivos actúan de acuerdo con lo que han comunicado tanto verbal como no verbalmente.

**TRANSPARENCIA:** el tiempo y el grado en el que los asuntos empresariales y los resultados se ponen a disposición de todos los empleados.

**AMBIENTE DE TRABAJO:** la naturaleza de los espacios de trabajo físicos y virtuales, incluidos el acceso a tecnología adecuada, los aspectos del espacio físico y la sensación general que da el lugar de trabajo (por ejemplo, orientado a resultados, académicista, formal, flexible, etc.).

**ESTILO DE TRABAJO:** la manera en que se realiza el trabajo. Las normas aceptables para la toma de decisiones organizativas y la velocidad en que los individuos y los departamentos terminan el trabajo aceptable. Por ejemplo, la contribución individual frente a la colaboración en grupo.

## ¿POR QUÉ ES “TAN” IMPORTANTE?

La cultura se relaciona con los comportamientos individuales que logran resultados de negocio y con cómo se puede sacar partido a ciertas motivaciones para reforzar esos comportamientos. El equilibrio cultural es fundamental para el cambio organizacional efectivo en M&A.



La cultura es lo que dicen los líderes y, sobre todo, cómo lo demuestran con sus acciones”.

– CHRO, sistema de salud con base en los EE. UU., más de 1,000 empleados, \$1,000 millones en ingresos





“Una estrategia bien articulada permite elecciones organizativas más efectivas. Las elecciones organizativas incluyen cómo se trabaja; cómo se estructuran los recursos; qué se mide; cómo se selecciona, se desarrolla y se recompensa el talento; y cómo los directivos fomentan una cultura ganadora”.<sup>2</sup>

## VEMOS UN PATRÓN...LA CULTURA ESTÁ EN EL CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Una estrategia empresarial clara y un entendimiento de la lógica de su operación y los riesgos esenciales de integración son fundamentales para ejecutar con éxito cualquier transacción. La cultura establece las bases para el modelo operativo, que a su vez define los requisitos de la plataforma de talento, tales como las habilidades requeridas, los comportamientos

esperados y las motivaciones, como el salario y los planes de bonificaciones. El rendimiento y los resultados son lo que importa, por lo que deben medirse para orientar las acciones necesarias para mitigar los riesgos de la integración. **La cultura es el centro del cambio organizacional en M&A.**

### ILUSTRACIÓN 2

#### MERCER – CULTURE DEAL PROCESS MAP™ (MAPA DEL PROCESO DEL ACUERDO CULTURAL)



Mercer - Culture Deal Process Map™. Creado por J. Koob.



## NO SE DEJE ENGAÑAR POR LO QUE SE PERCIBE COMO RIESGOS NO FINANCIEROS

Todo se resume en la gente, sus comportamientos y su comprensión precisa de lo que deben hacer de manera diferente en la nueva organización.

Un buen ejemplo es una líder de ventas en la organización objetivo. La cultura de la organización actual permite que ella y su equipo tengan autonomía y autoridad suficientes para negociar condiciones con los clientes y tomar decisiones en el momento para cerrar transacciones. Ella se ha enterado de que el comprador cuenta con un proceso de fijación de precios mucho más rígido y requiere múltiples aprobaciones. Ni siquiera está segura de si debe avanzar o retrasar algunas de las ventas potenciales que actualmente está desarrollando. ¿Puede ella siquiera decidir sobre los precios? Su incertidumbre lleva a un retraso, un cliente elige a un competidor y la líder de ventas comienza a preguntarse incluso si quiere trabajar en un lugar donde no tiene capacidad para representar el interés de la empresa.

Cuando se anuncia una transacción, la gente tiende a pensar inmediatamente en sí misma. La ansiedad resultante lleva a la pérdida de productividad. La pérdida de productividad rápidamente supone una alteración en los clientes en el período previo al cierre del trato. Nuestra líder de ventas clave, responsable de un grupo de administradores de cuentas que gestionan las relaciones con un grupo importante de clientes, no tiene un conocimiento profundo de la lógica de la operación. Su falta de comprensión impacta directamente en la calidad de la experiencia del cliente, la comunicación sobre líneas de productos y, en definitiva, cómo funcionará la relación con los clientes con los nuevos dueños.

Aún peor, la líder de ventas finalmente deja la empresa para trabajar con la competencia, porque no puede disponer de sus funciones, quitándole al comprador y a la nueva organización el valor que ella aportaba a las relaciones con este grupo clave de clientes.

**Diseñar una nueva cultura sobre la base de fortalezas complementarias puede acelerar la integración y crear más valor a largo plazo.<sup>1</sup>**

## DETECTAMOS UN PATRÓN...EI DESEQUILIBRIO CULTURAL PUEDE Y HARÁ DESCARRILAR LAS OPERACIONES DE M&A

La investigación es clarísima: Un 30 % de las transacciones no logran jamás los retornos financieros esperados debido a cuestiones culturales. La cultura define el negocio y tiene un impacto directo sobre el rendimiento financiero.

Los inversores tienen acceso sin precedentes al capital en el entorno extremadamente competitivo de M&A actual, lo que sube las valoraciones y deja a los compradores poco margen de error operativo. Mientras, los vendedores mantienen el control del proceso de transacción, dando menos información y exigiendo acelerar las diligencias.

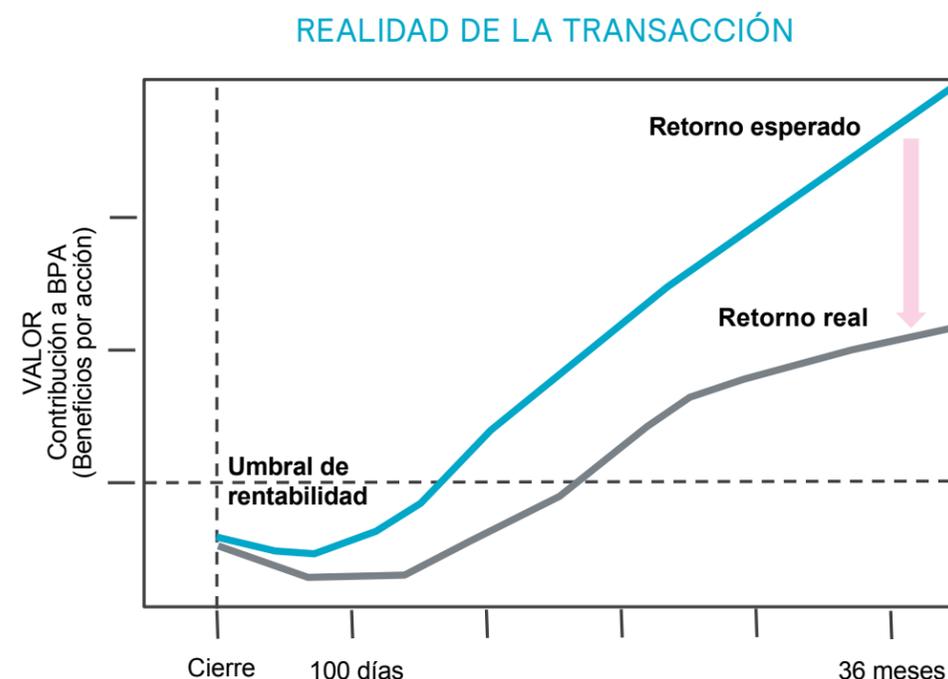
Como muestra la Ilustración 3, los adjudicatarios experimentan a menudo, debido a las diferencias culturales, una brecha de rendimiento entre los

resultados financieros reales (posteriores al cierre) y las optimistas previsiones operativas estimadas para la transacción.

Mientras que históricamente la cultura se categorizaba como un riesgo no financiero, nuestra investigación apunta a que la cultura impulsa cuatro elementos descarriladores en M&A que llevan a importantes riesgos financieros: pérdida de productividad, alteraciones de clientes, fuga de talento clave y retraso en las sinergias.

**Puede actualizar todos los flujos de efectivo y lograr que las cuentas cuadren, pero es la parte de los recursos humanos de una fusión o adquisición la que condiciona el fracaso o el éxito.<sup>3</sup>**

ILUSTRACIÓN 3



Mercer - La cultura dejada al azar descarrilará las operaciones de M&A. Creado por B. Heslop.



“

Son las personas quienes llevan adelante nuestra empresa; están en el comercio, las ventas de productos, la ingeniería, el transporte y la administración. Las personas respaldan nuestros objetivos de negocio. Y las personas no son ecuaciones matemáticas”.

– Ejecutivo de desarrollo corporativo, conglomerado global de \$100, 000 millones, 70 países

## VEMOS UN PATRÓN...CÓMO SE COMPORTAN LOS DIRECTIVOS (DECIR FRENTE A HACER)

Sesenta y uno por ciento de los encuestados dicen que el comportamiento de los directivos **(no solo lo que dicen, sino lo que hacen)** es el componente número uno de la cultura organizacional.

Los compradores con una actitud disciplinada hacia la diligencia cultural descubren habitualmente diferencias y hechos sobre cómo operan realmente las organizaciones, frente a lo que leen en las presentaciones de los administradores del vendedor o los que escuchan de los directivos durante la diligencia. Estas diferencias pueden afectar materialmente el precio de la adquisición, los plazos de cierre o el logro de sinergias.

Por ejemplo, cuando Mercer ofrece apoyo a la diligencia cultural en las transacciones con los compradores, a menudo nos ocupamos de comparar cómo los directivos de la empresa objetivo describen sus prácticas de pago declaradas y los objetivos de las mismas en relación con los datos de pago, el historial de evaluación del rendimiento, y los resultados de la empresa o de la unidad de negocio.

Esto nos proporciona una mejor comprensión del vínculo entre los objetivos operativos declarados (resultados deseados) y las recompensas (motivaciones) que refuerzan e influyen sobre los comportamientos.

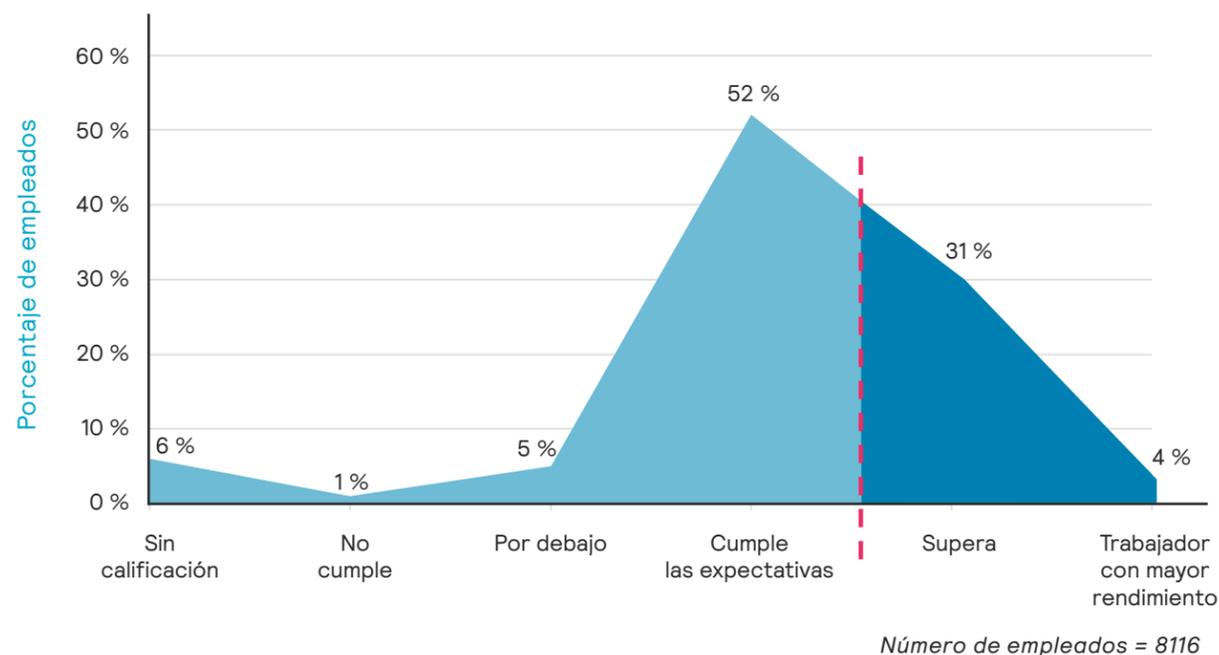
## VEMOS UN PATRÓN...

Las siguientes ilustraciones se basan en una operación real donde los datos de pago de la organización objetivo estaban claramente mal alineados con sus supuestos objetivos de pago por rendimiento. A pesar de la insistencia de la dirección de la organización objetivo en que la empresa tenía una "cultura orientada al rendimiento", los datos mostraban un panorama muy distinto.

Como se muestra en la Ilustración 4, las calificaciones del desempeño de la organización objetivo no presentaban la típica curva de campana que esperaríamos. Aunque el rendimiento general de la organización objetivo era bueno, no estaba a un nivel adecuado a las evaluaciones de desempeño de los empleados (35 % evaluados como "supera los objetivos" o "de mayor rendimiento").

ILUSTRACIÓN 4

### LA DISTRIBUCIÓN DE LAS CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO NO ES CONSISTENTE CON LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO



Mercer - Decir vs hacer en M&A: Ilustración I. Creada por C. Pearman.

## COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS (DECIR FRENTE A HACER)

En la Ilustración 5, profundizamos en los datos de pago según el rendimiento de la empresa objetivo en un mismo período. Los resultados confirmaron más aún nuestras sospechas de que la organización objetivo no practicaba un verdadero pago por rendimiento. La ilustración muestra la distribución de diferencias de salario anual por departamento y evaluación del rendimiento, en comparación con el salario general anual promedio de la empresa objetivo.

Con excepción de la organización de ventas (19 % del personal de la empresa objetivo), vimos inconsistencias en todas partes. No se premiaba a los trabajadores con más rendimiento según su calificación, mientras que los empleados calificados como "supera" ganaban más, en general, que los calificados como "de mayor rendimiento". Los de menor rendimiento no eran penalizados adecuadamente, pues ciertos empleados calificados con "no cumplen" en los departamentos de Servicios/Mantenimiento

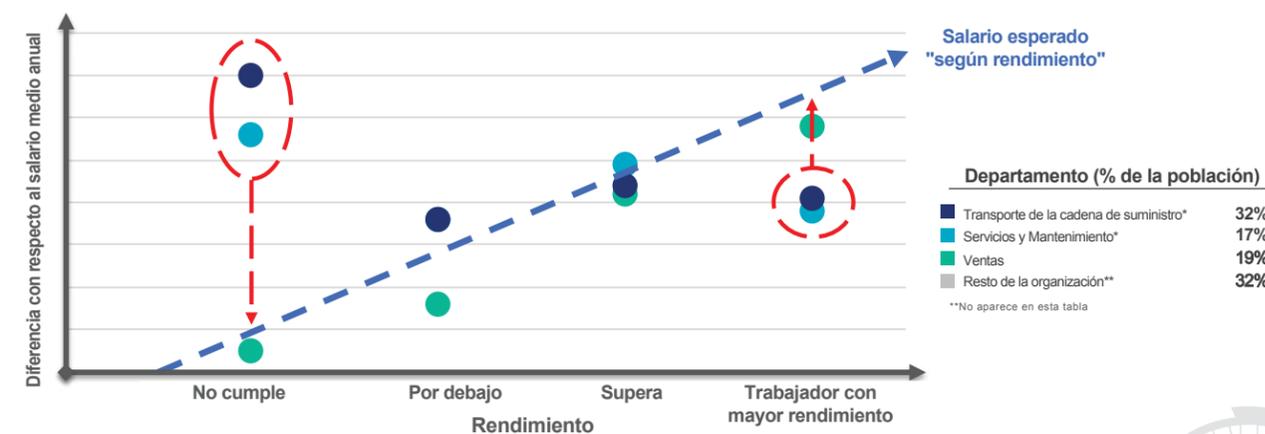
y Cadena de Suministro recibían un salario sustancialmente más alto que la media.

Así mismo, hallaron que la mayor facturación en la organización objetivo se daba en los departamentos de Servicios/Mantenimiento y Cadena de Suministro, que también tenían el mayor tiempo de espera para cubrir vacantes. La organización objetivo parecía estar aprovechando los salarios en un intento de reducir la rotación, con lo que se recompensaba a trabajadores permanentes en plantilla con bajo rendimiento crónico.

Es importante tener en cuenta que el pago por rendimiento no es una cuestión cultural en sí mismo. En este caso, era relevante porque los directivos de la empresa objetivo habían declarado constantemente que eran una organización que pagaba por rendimiento, lo que era particularmente importante para el comprador potencial.

ILUSTRACIÓN 5

### OTROS FACTORES CONDICIONAN EL SALARIO DE LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA OBJETIVO



Mercer - Decir vs hacer en M&A: Ilustración II. Creada por C. Pearman.

Hay una presión significativa sobre la dirección en las transacciones de M&A. Como consecuencia, los directivos se distraen, a menudo, de hacer un seguimiento oportuno de las estrategias y metas de negocio establecidas. Tampoco es raro que los directivos y gerentes de rango superior comuniquen mal la lógica de la operación a sus empleados “base”. Estas tendencias pueden afectar y afectan negativamente el rendimiento financiero.

Los principales ejecutivos pueden acordar colectivamente los objetivos críticos de integración, pero si uno de ellos actúa contrariamente al plan fijado en grupo, esto puede desviar gravemente la ejecución.



Todo el mundo reconocerá cuán importante es la cultura para el éxito de una transacción. Y todo el mundo dará un ejemplo demoledor de las consecuencias de una mala alineación cultural que han visto o experimentado. Sin embargo, pocas organizaciones han hecho algo al respecto”.<sup>4</sup>

## VEMOS UN PATRÓN...INDICATIVO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS CULTURAS NACIONALES

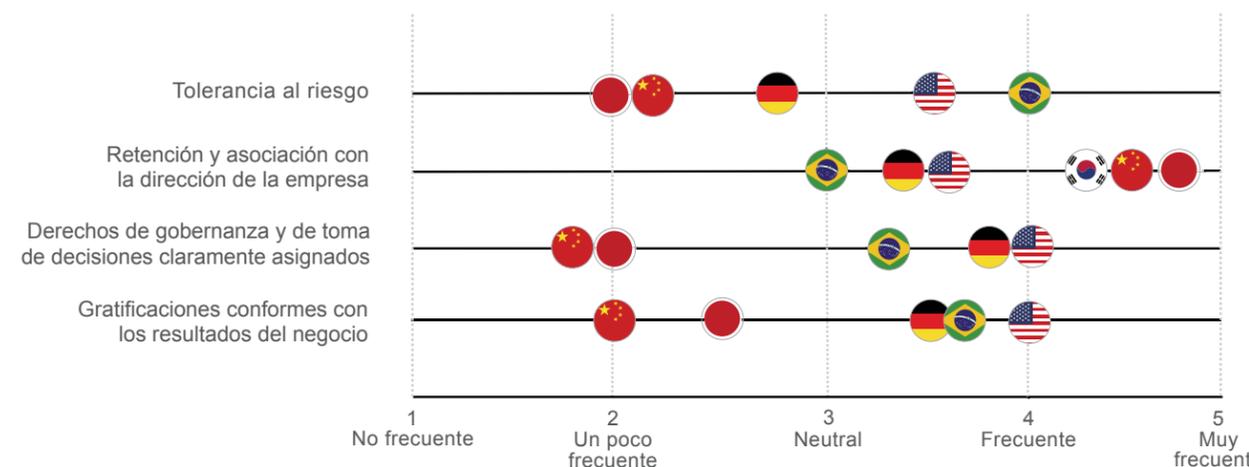
La cultura corporativa, por supuesto, depende de muchas cosas: la nación de origen de la compañía, el tipo de talento que atrae, el sector al que pertenece y otras.<sup>5</sup>

Les preguntamos a un panel de asesores de M&A, que colectivamente cuentan con más de 200 años de experiencia trabajando en transacciones globales, sobre comportamientos y patrones nacionales específicos de los compradores en todo el mundo. El objetivo era entender mejor las diferentes características nacionales de los patrones culturales de comportamiento que afectarían a las integraciones e impactan en las probabilidades de éxito de las operaciones. Como se muestra en la Ilustración 6, nos hemos centrado en cuatro áreas clave que afectan la integración: tolerancia al riesgo, retención de directivos posterior al cierre, dirección y derechos de toma de decisiones claramente asignados, así como la alineación de recompensas con los resultados del negocio.

Nuestra investigación identifica varias características nacionales que tienen consecuencias en las M&A transfronterizas. Por ejemplo, los compradores japoneses y chinos muestran una gran tolerancia al riesgo para proponer una oferta ganadora. Estos mismos compradores son muy reacios a tomar medidas para llevar a cabo cambios inmediatos posteriores al cierre (de operaciones o estructurales) y se muestran más cómodos con el *statu quo*. La mayoría de los compradores adoptan un plan de cambio de 100 días inmediatamente posterior al cierre, mientras que los compradores japoneses están más cómodos con un plan de cambio de 1,000 días.

Una gran diferencia entre culturas corporativas ha dado lugar a una cotización inferior al promedio y a una rentabilidad menor para el inversor que en una operación típica.<sup>5</sup>

ILUSTRACIÓN 6



Mercer - Características de las culturas nacionales en M&A. Creado por C. McCoy.





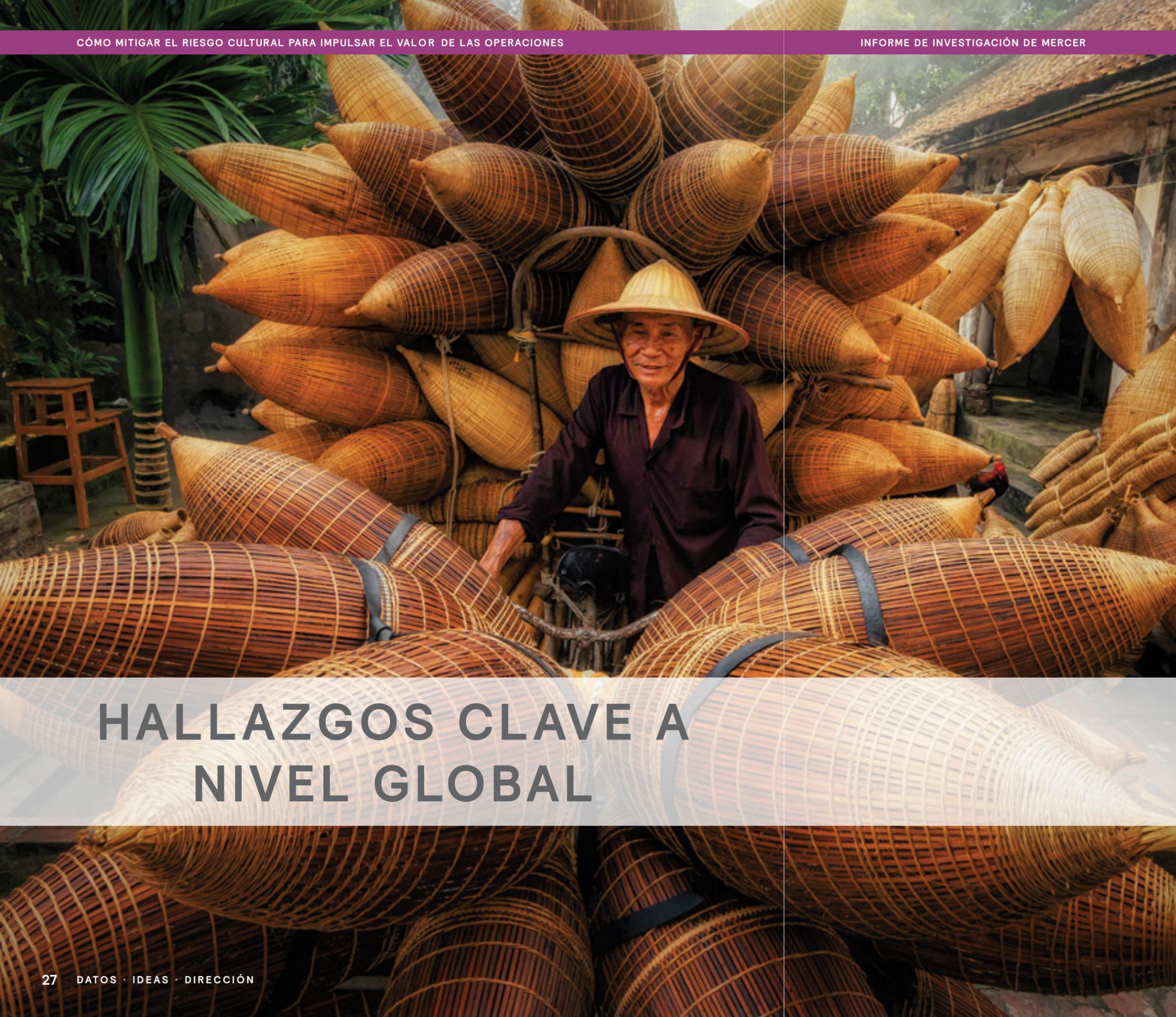
## HALLAZGOS CLAVE A NIVEL LATINOAMÉRICA

### LA BRECHA GENERACIONAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En América Latina, hay una brecha generacional significativa entre los grupos de edad a la hora de cuantificar los comportamientos que crean culturas exitosas en el lugar de trabajo. Los trabajadores más jóvenes no consideran la innovación como un comportamiento de liderazgo que incluirían en su cultura organizacional ideal. El 40 % de los encuestados de entre 25 y 35 años le dio valor a la innovación, mientras entre las personas mayores de 35 años el porcentaje fue de un 60 %. Sin embargo, las generaciones más jóvenes indican que el empoderamiento es el comportamiento fundamental para su cultura organizacional ideal. De hecho, el 54 % de los encuestados de entre 25 y 35 años priorizan este comportamiento, frente a un 34 % del grupo de edad de entre 36 y 45, y el 20 % de los mayores de 45. La unificación de los conceptos culturales entre las distintas fuerzas laborales (más allá de las diferencias de edad) es fundamental para impulsar el crecimiento y la rentabilidad. Mercer lleva a cabo investigaciones y análisis de datos en profundidad para diseñar soluciones prácticas que permitan lograr cohesión y eficiencia entre las diferentes fuerzas de trabajo.

En América Latina, solo el 36 % de los encuestados cree que el estilo de comunicación es un factor clave para lograr el éxito transaccional, una cifra que contrasta en gran medida con la opinión del resto del mundo, especialmente Europa, en donde el 60 % coloca el estilo de comunicación muy alto en esta categoría.

Sin embargo, dentro del grupo de edad de 36 a 45 años, América Latina coincide con Europa en que el comportamiento de liderazgo es más importante (contrariamente a la tendencia mundial). A medida que América Latina siga creciendo y ampliando su desarrollo económico, las generaciones más jóvenes verán un impacto creciente en la evolución de las culturas organizacionales y la forma en que estas generan ambientes productivos para los trabajadores latinoamericanos. Las empresas de América Latina reconocen cada vez más que la falta de unificación de la cultura laboral es un riesgo operativo y reputacional. Mercer seguirá trabajando junto a los directivos empresariales de la región y abordando de forma proactiva los riesgos inherentes a la creación de culturas del lugar de trabajo antes de que estos generen impactos negativos o se instalen en las estructuras operativas.



## HALLAZGOS CLAVE A NIVEL GLOBAL

“

La cultura es el punto central de TODO lo que hace o comienza la organización ”.

- CHRO, compañía multinacional, 40K empleados, ingresos de \$18B



## AL OBSERVAR GEOGRAFÍAS, INDUSTRIAS, GRUPOS DE PARTES INTERESADAS Y DATOS DEMOGRÁFICOS, PODEMOS VER PATRONES CLAROS.

### La cultura organizacional es compleja.

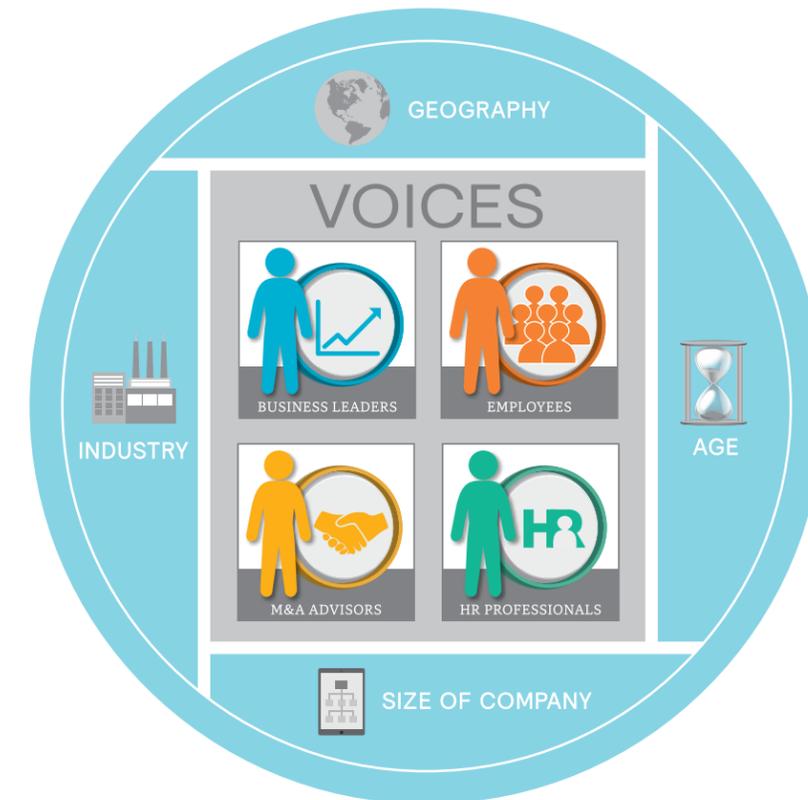
Va mucho más allá de las tazas de café de marca, los empleados llevan a sus mascotas al trabajo y la mesa de ping-pong fuera de la sala de conferencias. Se trata de cómo operan las organizaciones a diario: las formas en que los empleados interactúan entre sí, cómo toman las decisiones y cómo se realiza el trabajo.

La cultura es su entorno operativo. Se trata de cómo las organizaciones asignan derechos de toma de decisiones, gestionan el riesgo, responsabilizan a las personas, aceptan la diversidad de ideas y recompensan los resultados.

Todo, desde la forma en que se organiza una empresa hasta la forma en que recompensa y compromete a sus empleados con los sistemas y procesos que utiliza para influir en la cultura organizacional, lo que impulsa los resultados empresariales. La cultura organizacional es crítica en las transacciones, quizás más que la ingeniería financiera, particularmente en este mercado de vendedores prolongados. Al establecer una conexión entre el desempeño de una organización, el desempeño de su gente y la cultura de esa organización, entendamos cómo la cultura impacta en el aspecto financiero de la ecuación.

Entender la cultura en ambas organizaciones al comienzo de una transacción puede ayudar a descubrir posibles señales de alerta y sinergias de acuerdos realistas. Aprovechar la oportunidad de comprender las diferencias ayuda a impulsar un proceso de planificación de integración informado, que ofrece éxito en los acuerdos.

**Los líderes de negocios que empoderan, energizan e involucran a la fuerza laboral de manera rutinaria aprovechan la cultura para impulsar el valor económico y obtener una ventaja competitiva.**



## La ecuación cultural para predecir un acuerdo exitoso

Es muy claro que las transacciones son una oportunidad importante para que los líderes aceleren el cambio cultural.

**A lo largo de la sección de Hallazgo clave de este informe, desglosamos cómo los diferentes grupos de partes interesadas identifican y priorizan los comportamientos principales de las culturas de alto rendimiento y los componentes de la cultura organizacional que impulsan o descarrilan el éxito de las transacciones.** El objetivo es ayudar a los líderes a comprender, anticipar y prepararse para las diferencias culturales regionales y nacionales incluidas en los acuerdos transfronterizos.

Si bien la consistencia de los conjuntos de datos es algo sorprendente, la investigación

develó matices particulares por industria, tamaño de empresa, edad, función, nivel de trabajo, región y país. Esta sección describe lo que los negociadores deben saber para navegar por las complejidades culturales de una organización objetivo.

Los líderes empresariales que adoptan proactivamente una rigurosa hoja de ruta cultural mientras se preparan para la integración pueden cubrir y reducir efectivamente el riesgo operacional y aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos de inversión previstos. Dado que el 33 % de los participantes indica una mayor probabilidad de realizar una transacción transfronteriza, ahora esto es más importante que nunca.

Los hallazgos en este informe se dividen en dos categorías distintas: **comportamientos y motivaciones**. Los comportamientos pueden observarse y analizarse para comprender mejor la cultura organizacional.

Para cambiar los comportamientos, debe modificar las motivaciones. Las motivaciones son los recursos operativos que pueden ser controlados, modificados y gestionados para impactar y cambiar los comportamientos, para finalmente ofrecer objetivos comerciales.

# GLOSARIO DE TÉRMINOS DE CULTURA

## COMPORTAMIENTOS

**ACEPTACIÓN** – Aceptación y respeto de la diversidad de pensamiento y antecedentes.

**COLABORACIÓN** – Trabajar conjuntamente con los demás para ejecutar los objetivos de negocio.

**INNOVADOR** – Aceptar la creación de algo nuevo o cambios en un producto, idea o campo existente; libertad para fallar.

**ESTRATÉGICAMENTE ENFOCADO A LARGO PLAZO** – Orientado hacia el pensamiento y eventos orientados hacia el futuro; no se interesa en ganancias a corto plazo, pero está dispuesto a invertir en el futuro.

**FACULTADO** – Tener la autoridad y capacidad para tomar decisiones.

**COMPROMETIDO** – Fuerte compromiso con las metas y objetivos, con una pasión por el negocio.

**EMPRESARIAL** – Dispuesto a asumir riesgos y, sin importar la función y el nivel, crear, desarrollar y probar nuevas ideas, proyectos y empresas para impulsar el negocio.

**RITMO RÁPIDO** – Velocidad de trabajo rápida.

**IMPULSADO POR EL RENDIMIENTO** – Recompensar a los individuos por su desempeño en métricas claramente definidas; podría incluir una combinación de medidas financieras y otros indicadores clave de rendimiento para impulsar mejores resultados comerciales enfocados en el resultado, no en el proceso.

**BASADO EN LA CALIDAD** – Mantener el objetivo de ofrecer productos y/o servicios de calidad; priorizar los estándares establecidos por encima del volumen de actividad.

**AVERSIÓN AL RIESGO** – Sin motivación o reacio a asumir riesgos.

**TRANSPARENTE** – Caracterizado por la visibilidad o accesibilidad de la información y la toma de decisiones en toda la empresa; a menudo relacionado con el estilo de comunicación.

**ORIENTADO AL EQUIPO** – Aprovecha las fortalezas individuales fomentando un espíritu de trabajo en equipo; el producto colectivo es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

## MOTIVACIONES

**ESTILO DE COMUNICACIÓN** – La naturaleza de un enfoque de compartir información; por ejemplo, fáctico, transparente, amigable y personal, de arriba hacia abajo, basado en la comunidad, basado en el cumplimiento, impreciso e infrecuente.

**PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES** – Quién tiene autoridad en una organización y cómo se juzga o se toman las decisiones finales. Puede hacerse por liderazgo de arriba a abajo, de manera autónoma de abajo a arriba, con más cercanía al cliente, etc.

**DIRECCIÓN** – Las reglas y el marco según el cual se controla y dirige una empresa. La dirección define la estructura de la organización; determina los roles y las responsabilidades de gestión y guía lo que se hace, se recompensa, se tolera y no se tolera. También da forma a los derechos y a los procesos de la toma de decisiones y a la manera de gestionar el riesgo en una organización.

**COMPORTAMIENTO DE LOS DIRECTIVOS (DECIR VS HACER)** – La medida en que los directivos actúan de acuerdo con lo que han comunicado tanto verbal como no verbalmente.

**MISIÓN/VISIÓN/VALORES** – Los principios rectores que definen la actividad de la empresa, sus objetivos y el enfoque para alcanzar esos objetivos. Los valores de una organización determinan el comportamiento y si la organización sigue el camino adecuado para cumplir sus objetivos.

**Recompensas y reconocimiento** – La práctica de compensar y premiar a empleados tanto económica como no económicamente, para reconocer sus éxitos y sus contribuciones al éxito de la organización.

**SISTEMAS, PROCESOS, POLÍTICAS** – Tres elementos clave y dependientes que definen un sistema de trabajo eficaz. Estructura esencial que permite a una empresa operar de manera coordinada.

**TRANSPARENCIA** – El tiempo y el grado en el que los asuntos empresariales y los resultados se ponen a disposición de todos los empleados.

**AMBIENTE DE TRABAJO** – La naturaleza de los espacios de trabajo físicos y virtuales, incluidos el acceso a tecnología adecuada, los aspectos del espacio físico y la sensación general que da el lugar de trabajo (por ejemplo, orientado a resultados, academicista, formal, flexible, etc.).

**ESTILO DE TRABAJO** – La manera en que se realiza el trabajo. Las normas aceptables para la toma de decisiones organizacionales y la velocidad a la que los individuos y compañeros completan el trabajo aceptable (por ejemplo, contribución individual frente a colaboración grupal).



## VISTA DE INTERESADOS

Como se evidencia en la investigación, las perspectivas sobre cultura están definitivamente influenciadas por la experiencia, nivel y/o función de un individuo, el tamaño de la organización en la que se emplea y la edad del individuo.

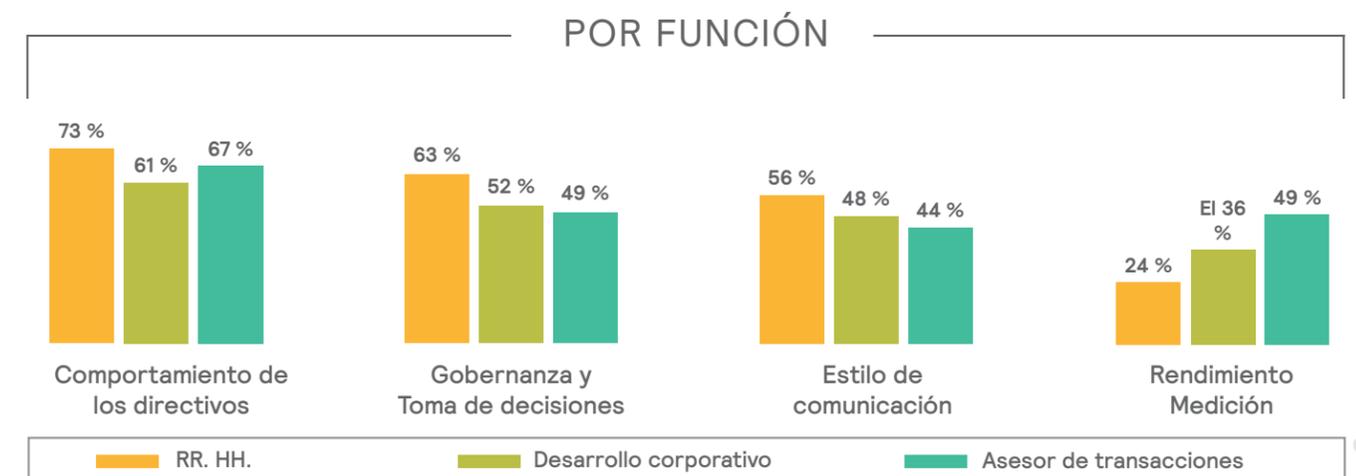
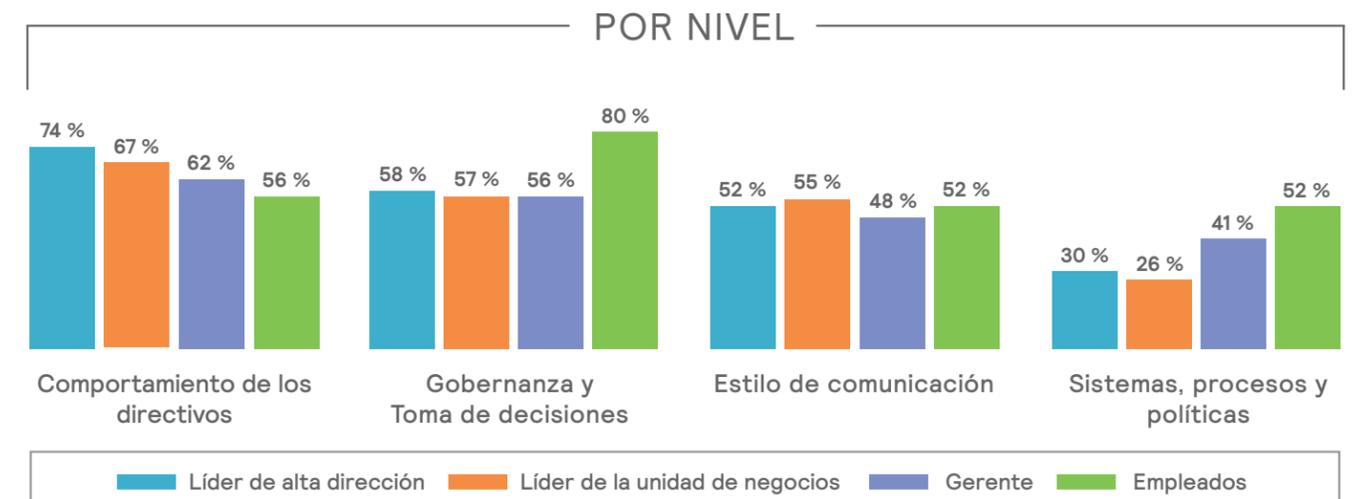
Las partes interesadas que participan en esta investigación trabajan para compañías con hasta 320 000 empleados y de un mínimo de 100. Incluyen ejecutivos de alta dirección, líderes de unidades de negocios, gerentes y empleados, y representan la función de RR. HH., estrategia/ desarrollo corporativo y asesores independientes de M&A (ver Anexo 7).

Si bien los hallazgos son relativamente consistentes, existen diferencias notables que se deben considerar entre los grupos de partes interesadas.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	NIVEL Y FUNCIÓN
<p><b>MENOR QUE 500 EMPLEADOS</b></p> <p>Las organizaciones con menos de 500 empleados se clasifican como <i>facultadas</i> en los tres principales comportamientos de la cultura.</p>	<p><b>EMPLEADOS</b></p> <p>Tanto los empleados (40%) como los asesores de transacciones (38%) observan el <i>Ritmo de cambio lento</i> como un desestabilizador principal del éxito de las transacciones.</p>
<p>Las compañías con 1,000-4,999 empleados valoran la <i>Colaboración</i> mucho menos que otras compañías.</p> <p><b>1,000-4,999 EMPLEADOS</b></p>	<p>Tanto los líderes empresariales (40%) como los profesionales de estrategia/desarrollo corporativo (41%) afirman que la <i>Aversión al riesgo</i> socava el éxito de las transacciones.</p> <p><b>LÍDERES EMPRESARIALES</b></p>
<p>Las grandes empresas con más de 50 000 empleados clasifican <i>Emprendedor</i> como el segundo comportamiento cultural más crítico, un ranking mucho más alto que el otorgado por organizaciones de otros tamaños.</p> <p><b>MÁS DE 50 000 EMPLEADOS</b></p>	<p>La opinión sobre <i>la gestión del desempeño</i> se divide en cultura organizacional: mientras que el <b>45%</b> de los asesores independientes de M&amp;A (fusiones y adquisiciones) lo califican como un impulsor clave; solo el <b>18%</b> de RR. HH. y <b>26%</b> de los profesionales de estrategia/desarrollo corporativo lo identifican como importante.</p>

## PRINCIPALES IMPULSORES DE LA CULTURA QUE DESVIRTÚAN Y SOCAVAN EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

ILUSTRACIÓN 7





## VISTA DE LA EDAD

Dado que la edad promedio de la fuerza laboral aumenta en la mayor parte del mundo, será cada vez más importante para las organizaciones comprender las prioridades culturales de los diferentes grupos de edad y abordar estas dimensiones para involucrar a una fuerza laboral multigeneracional.

En todos los grupos de edad, los encuestados consideran importante que sus valores personales se alineen con los valores de la empresa. Este motivador se vuelve más importante con la edad; es considerado de suma importancia por el 33 % de los empleados menores de 25 años, pero por el 44 % por los mayores a 55 años.

EDAD	
<b>TODAS LAS EDADES</b>	Si bien <i>la cultura de colaboración</i> es importante en todas las edades, el 74 % de los encuestados mayores de 55 años la identificaron como un comportamiento clave, en comparación con el 57 % de las personas menores a 35.
<b>MENORES DE 26</b>	Los encuestados menores de 26 años fueron el único grupo que identificó el <i>estilo de comunicación</i> como el principal impulsor de la cultura organizacional.
<b>26-35 Y MAYORES DE 55</b>	<i>La misión, visión y valores</i> tienen una importancia significativa para el grupo de encuestados de 26 a 35 años y los mayores de 55 años, pero ningún otro grupo identificó esto como uno de los cuatro principales impulsores culturales.

En todos los grupos de edad, *la innovación* y la colaboración *transfronteriza* (impulsadas por la tecnología) se consideran comportamientos críticos para las culturas de alto rendimiento (ver Anexo 8).

ILUSTRACIÓN 8

PRINCIPALES CONDUCTAS O CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO POR GRUPO DE EDAD				
Menos de 25	Tecnología	Facultado	Colaboración	Orientado al equipo
26-35	Colaboración	Estratégico enfocado en el largo plazo	Facultado	Transparente
36-45	Colaboración	Transparente	Tecnología	Estratégico enfocado en el largo plazo
46-55	Colaboración	Tecnología	Estratégico enfocado en el largo plazo	Facultado
Más de 55	Colaboración	Tecnología	Impulsado por el rendimiento	Estratégico enfocado en el largo plazo

Para abordar el cambio en la demografía, los desafíos de la nueva gran economía y el advenimiento de la Cuarta Revolución Industrial, se requerirá en particular a los líderes de negocios adquisitivos que respondan preguntas claves al evaluar los objetivos:

**¿PUEDE ESTA** adquisición ayudarnos a crear mentalidades y nuevas capacidades de liderazgo que nos permitan diferenciar el negocio del conjunto competitivo?

**¿EN QUÉ TECNOLOGÍAS** podemos invertir para lograr ganancias de productividad sostenibles?

**¿CÓMO PODEMOS** involucrar a la fuerza laboral para adoptar e impulsar el cambio?



## VISTA DE INDUSTRIA

Las perspectivas de la industria en esta sección reflejan la naturaleza del negocio, el mercado, las tendencias económicas y las necesidades de las personas dentro de estas organizaciones. Por ejemplo, el riesgo ambiental, la seguridad cibernética y los requisitos reglamentarios son solo algunas de las diversas prioridades operativas y de gestión que se tienen en cuenta en los sectores de la energía, la tecnología y la salud.

Los encuestados valoran constantemente *la colaboración* como uno de los cinco principales comportamientos en las culturas de alto rendimiento. Si bien los comportamientos son diferenciados, las *prácticas de administración de riesgos* inconsistentes se identifican como un factor común de falla en las transacciones de M&A en todas las industrias (consulta las tablas en las páginas 35-37).



### CONSUMIDOR

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración .....61 %
- Impulsado por el rendimiento.....56 %
- Innovador .....54 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo.....46 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DEL TRATO**

- Cómo se comportan los líderes.....71%
- Gobernanza y toma de decisiones..58 %
- Estilo de comunicación.....48 %
- Papel de la innovación.....39 %



### ENERGÍA

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración .....72 %
- Facultado .....61 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo.....58 %
- Impulsado por el rendimiento.....49 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes...76 %
- Gobernanza y toma de decisiones67 %
- Estilo de comunicación .....51 %
- Ambiente de trabajo .....39 %



### SERVICIOS FINANCIEROS

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración .....63 %
- Transparente .....58 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo.....52 %
- Facultado .....50 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Gobernanza y toma de decisiones65 %
- Cómo se comportan los líderes...58 %
- Estilo de comunicación .....42 %
- Estilo de trabajo .....42 %



### ATENCIÓN MÉDICA

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración .....69 %
- Innovador .....63 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo.....46 %
- Impulsado por el rendimiento.....46 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes...70 %
- Gobernanza y toma de decisiones .....66 %
- Estilo de comunicación .....55 %
- Sistemas, procesos y políticas ....47 %



### SEGUROS

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Innovador .....64 %
- Colaboración .....60 %
- Facultado .....49 %
- Orientado al equipo .....47 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes...62 %
- Gobernanza y toma de decisiones .....55 %
- Estilo de comunicación .....48 %
- Papel de la innovación.....38 %



### MANUFACTURA

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración .....68 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo.....55 %
- Impulsado por el rendimiento.....55 %
- Innovador .....55 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes....81 %
- Estilo de comunicación .....64 %
- Gobernanza y toma de decisiones .....63 %
- Misión/visión/valores.....41 %

**SERVICIOS PROFESIONALES**

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Transparente ..... 60 %
- Colaboración ..... 59 %
- Facultado ..... 55 %
- Innovador ..... 55 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes..... 71%
- Gobernanza y toma de decisiones ..... 53 %
- Estilo de comunicación ..... 51 %
- Estilo de trabajo ..... 41 %

**VENTAS MINORISTAS**

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración ..... 67 %
- Innovador ..... 59 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo..... 52 %
- Transparente ..... 48 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes... 56 %
- Papel de la innovación..... 44 %
- Gobernanza y toma de decisiones ..... 44 %
- Estilo de trabajo ..... 39 %

**SERVICIOS**

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Transparente ..... 59 %
- Colaboración ..... 56 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo..... 54 %
- Facultado ..... 52 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes... 72 %
- Gobernanza y toma de decisiones 67 %
- Estilo de comunicación ..... 51 %
- Sistemas, procesos y políticas..... 36 %

**DE TECNOLOGÍA**

**PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO**

- Colaboración ..... 66 %
- Innovador ..... 61 %
- Facultado ..... 55 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 53 %

**LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN**

- Cómo se comportan los líderes... 59 %
- Estilo de comunicación ..... 53 %
- Gobernanza y toma de decisiones 47 %
- Estilo de trabajo ..... 39 %

**LOS PARTICIPANTES DE SERVICIOS**

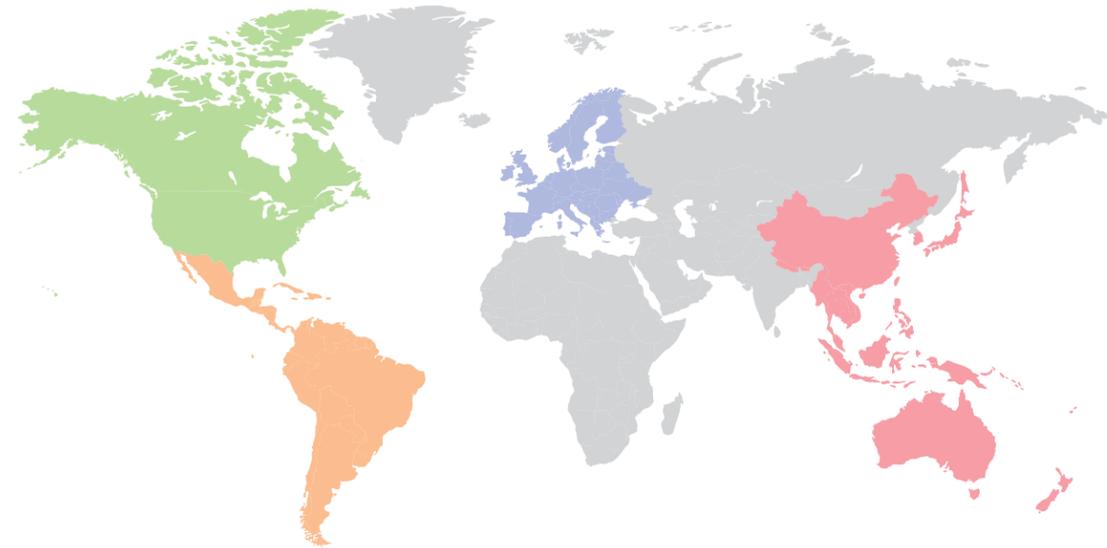
**FINANCIEROS** identificaron la *governabilidad* y la *toma de decisiones* (65 %) como uno de los principales impulsores de la cultura del éxito de negocios, superior a los participantes en cualquier otra industria. Los participantes de los servicios financieros de América Latina valoran estos dos comportamientos más que los participantes de los servicios financieros de otras regiones (91 % vs. 65 %). *La forma en que se manejaron* los líderes se clasificó en un 58 % para impulsar el éxito en una transacción, pero en un 73 % para socavar el éxito de una transacción.

El 38 % de los encuestados observó que *la tolerancia al riesgo* (el apetito por acelerar el cambio durante un acuerdo) desestabilizó o socavó una transacción, mientras que solo el 26 % lo señaló como un importante impulsor del éxito transaccional. Esta brecha es especialmente significativa para la **INDUSTRIA DEL CONSUMIDOR**, en la que el 60 % de las transacciones se desestabilizan o fracasan como resultado de la *tolerancia al riesgo*, mientras que solo el 30 % de todos los encuestados lo consideran un factor para el éxito transaccional.

Se considera que la toma de decisiones a tiempo es fundamental para tratar el éxito en algunas industrias más que en otras. El ochenta y ocho por ciento de los encuestados en el sector de la **ENERGÍA** indica que los procesos de *governabilidad* y *toma de decisiones* son factores clave que desestabilizan las transacciones, en comparación con el 59 % en otras industrias.

**LOS PARTICIPANTES** de la industria de seguros fueron el único grupo que identificó la *innovación* como el mejor comportamiento en una cultura de alto desempeño. Las compañías de seguros están adoptando cada vez más el movimiento hacia la digitalización para competir con los ágiles jugadores titulares que están adoptando nuevas tecnologías (IA y aprendizaje automático) para influir en los servicios al cliente, la distribución y otros procesos empresariales clave.





## VISTA DE LA REGIÓN

Con esta información regional y nacional, los líderes pueden comenzar a comprender y anticipar el impacto de las características nacionales en los comportamientos organizacionales y los impulsores necesarios para configurarlos y cambiarlos. Similar a nuestros resultados globales, *el comportamiento de liderazgo, el gobierno y el estilo de comunicación son componentes principales de la cultura de una organización, pero existen algunas diferencias clave.*

**ASIA:** *Los sistemas, procesos y políticas* se consideran casi el doble de importantes para impulsar el éxito de las transacciones para configurar la cultura día a día. *La gobernabilidad* cambia drásticamente de ser el cuarto impulsor del comportamiento cotidiano a ser el impulsor más importante de la cultura para impulsar el éxito de las transacciones.

**EUROPA:** solo el 22 % de los participantes notó que los *sistemas, procesos y políticas* son fundamentales para impulsar el valor del acuerdo; sin embargo, el 41 % afirma que estos son los principales impulsores para socavar o desviar el éxito de una transacción.

**AMÉRICA LATINA:** *las recompensas y el reconocimiento* son los principales impulsores de una cultura organizacional exitosa en América Latina, según el 38 % de los encuestados, pero tienen menos probabilidades de destruir el valor de la transacción en comparación con *el comportamiento de los líderes, el gobierno, el estilo de comunicación y los sistemas.*

**AMÉRICA DEL NORTE:** 42 % de los encuestados identificaron *los sistemas, procesos y políticas* como críticos para impulsar el éxito de la transacción, lo que es drásticamente superior al 22 % de los encuestados que creen que estos factores dan forma a la cultura. Este mayor enfoque requiere que las empresas que participan en las transacciones garanticen que cuentan con los sistemas y procesos adecuados para capturar el valor del acuerdo.

**IMETA:** 58 % de los encuestados de IMETA (India, Medio Oriente, Turquía y África) creen que el motor más importante de la cultura organizacional es el comportamiento de los líderes, que está ligeramente por debajo del promedio mundial del 61 %. En términos de comportamientos, 63 % de los encuestados de IMETA dicen que la *colaboración* tiene una cultura de alto rendimiento.

### ASIA (EXCEPTO JAPÓN)

#### PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

- Colaboración ..... 67 %
- Facultado ..... 63 %
- Impulsado por el rendimiento ..... 52 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 48 %

#### LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

- Gobernanza y toma de decisiones ..... 63 %
- Cómo se comportan los líderes ..... 59 %
- Sistemas, procesos y políticas ..... 48 %
- Estilo de comunicación ..... 41 %

### EUROPA

#### PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

- Facultado ..... 59 %
- Colaboración ..... 59 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 52 %
- Transparente ..... 52 %

#### LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

- Cómo se comportan los líderes ..... 76 %
- Estilo de comunicación ..... 66 %
- Gobernanza y toma de decisiones ..... 60 %
- Estilo de trabajo ..... 38 %

### AMÉRICA LATINA

#### PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

- Colaboración ..... 65 %
- Transparente ..... 59 %
- Innovador ..... 59 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 58 %

#### LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

- Cómo se comportan los líderes ..... 74 %
- Gobernanza y toma de decisiones ..... 50 %
- Ambiente de trabajo ..... 44 %
- Recompensas y reconocimiento ..... 38 %

### AMÉRICA DEL NORTE

#### PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

- Colaboración ..... 69 %
- Innovador ..... 54 %
- Impulsado por el rendimiento ..... 53 %
- Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 49 %

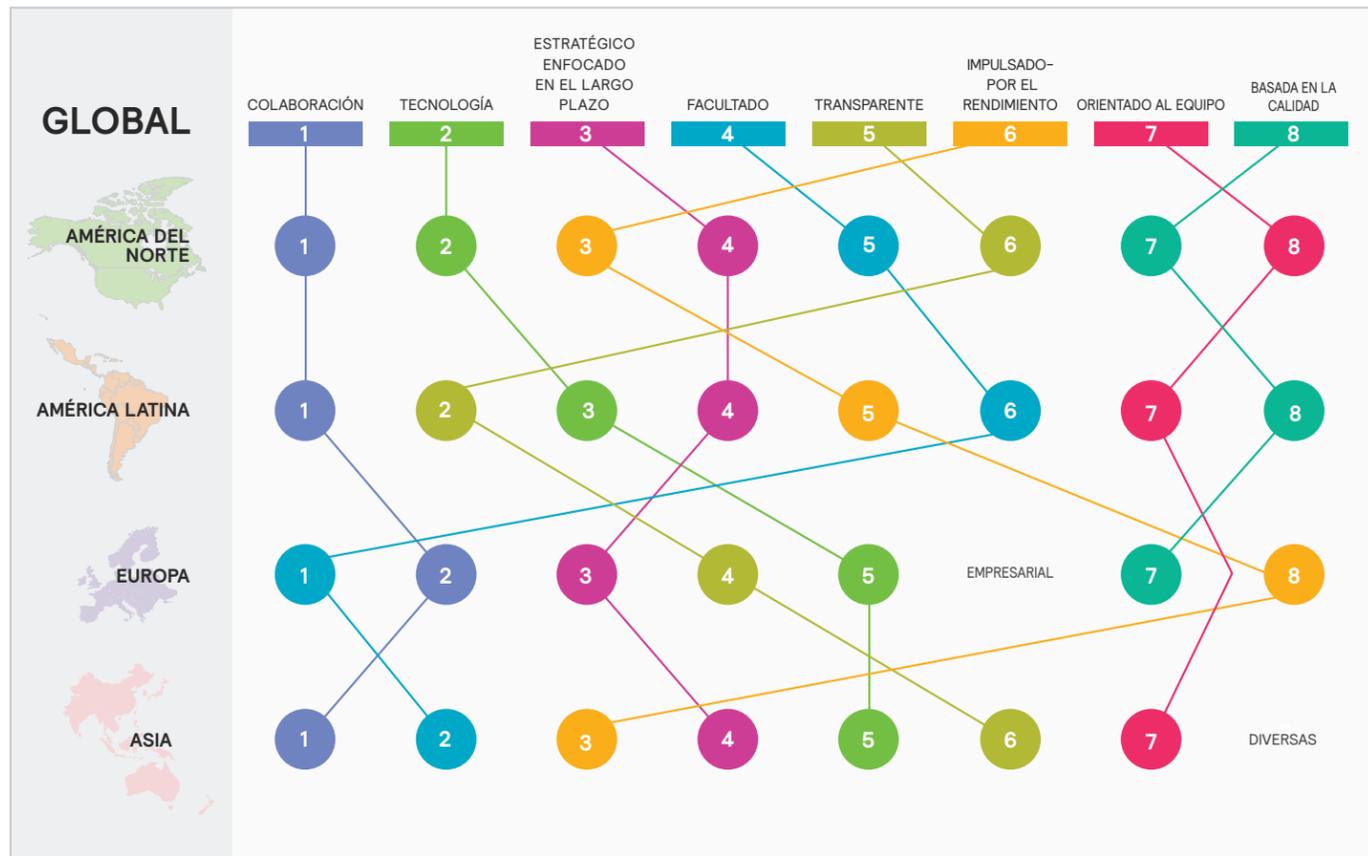
#### LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

- Cómo se comportan los líderes ..... 64 %
- Gobernanza y toma de decisiones ..... 59 %
- Estilo de comunicación ..... 54 %
- Sistemas, procesos y políticas ..... 42 %

## COMPORTAMIENTOS PARA UNA CULTURA DE ALTO DESEMPEÑO - VISIÓN REGIONAL

Los participantes identificaron los comportamientos críticos o los atributos de una cultura organizacional de alto rendimiento. Como se muestra en el Anexo 9, hubo consistencia en los hallazgos, pero los matices de los grupos de partes interesadas, industrias, países y regiones son importantes para que los líderes empresariales y asesores de transacciones los comprendan a fin de impulsar el éxito de la transacción.

ILUSTRACIÓN 9



**¿POR QUÉ LAS BICICLETAS?** En cualquier parte del mundo no estás lejos de una bicicleta. Las bicicletas son una forma confiable de llevar a las personas de un punto a otro. Pueden ser una pasión personal o simplemente una forma de transporte.

Para algunos, las bicicletas son fundamentales para su éxito o supervivencia. A pesar de que la tecnología nos ha llevado a una era en la que los automóviles sin conductor son viables y podemos trabajar desde prácticamente cualquier lugar, la bicicleta sigue siendo una constante.

CONSISTENTE, POTENTE Y EMPODERADOR. DATOS DEMOGRÁFICOS Y GEOGRAFÍAS DE TENSIÓN.



# VISTA DE PAÍS

## PRINCIPALES CONDUCTAS DE LAS CULTURAS DE ALTO RENDIMIENTO

## LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA QUE DESVIRTÚAN Y SOCAVAN EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

BRASIL	
• Transparente.....82 %	• Cómo se comportan los líderes ..... 66 %
• Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 70 %	• Sistemas, procesos y políticas ..... 55 %
• Colaboración..... 67 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 48 %
• Innovador ..... 61%	• Estilo de comunicación ..... 48 %

CANADÁ	
• Colaboración..... 65 %	• Cómo se comportan los líderes ..... 83 %
• Innovador ..... 62 %	• Estilo de comunicación ..... 63 %
• Facultado .....56 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 57 %
• Estratégico enfocado en el largo plazo..... 48%	• Tolerancia y gestión de riesgos..... 46 %

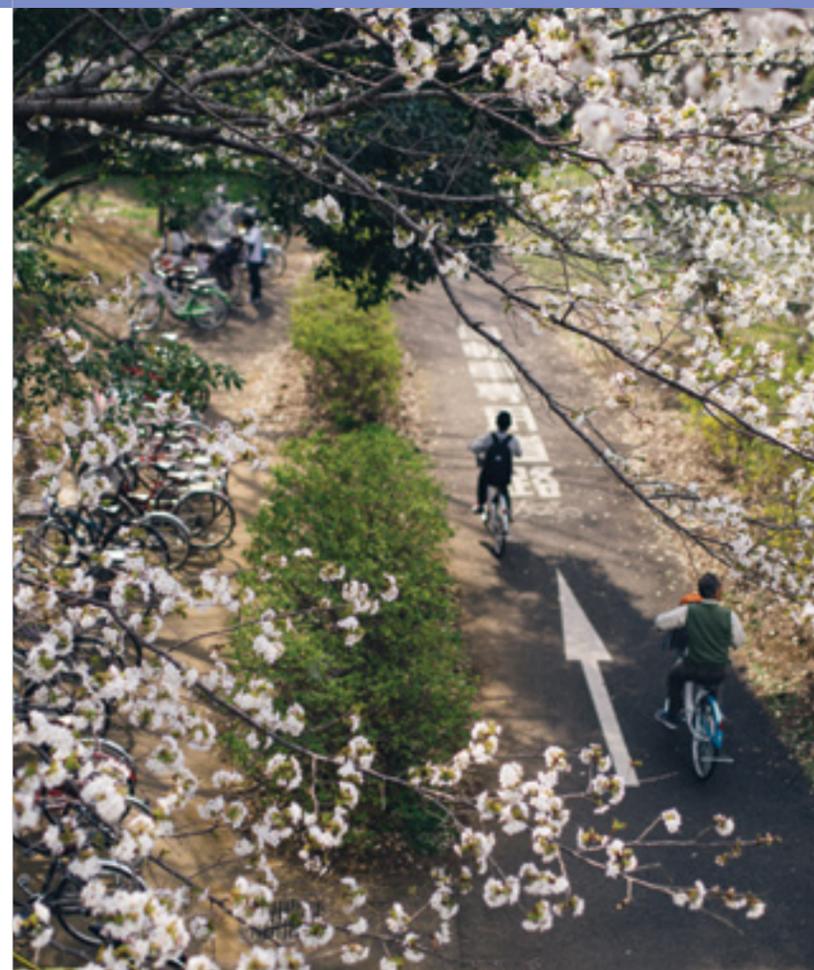
FRANCIA	
• Colaboración..... 90 %	• Cómo se comportan los líderes ..... 87 %
• Facultado .....70 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 73 %
• Empresarial ..... 50 %	• Sistemas, procesos y políticas ..... 60 %
• Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 50 %	• Estructura organizacional ..... 53 %

ALEMANIA	
• Transparente.....67 %	• Cómo se comportan los líderes ..... 72 %
• Innovador .....58 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 50 %
• Facultado .....54 %	• Estilo de trabajo ..... 50 %
• Colaboración..... 54%	• Tolerancia y gestión de riesgos..... 39 %

MÉXICO	
• Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 67 %	• Estilo de comunicación ..... 65 %
• Impulsado por el rendimiento....63 %	• Gobernanza y toma de decisiones .....61 %
• Colaboración ..... 60 %	• Cómo se comportan los líderes .....61 %
• Innovador .....57%	• Ritmo de los negocios..... 39 %

REINO UNIDO	
• Colaboración..... 71%	• Cómo se comportan los líderes ..... 85 %
• Facultado .....58 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 64 %
• Innovador ..... 50 %	• Estilo de comunicación .....51 %
• Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 48%	• Sistemas, procesos y políticas ..... 41 %

ESTADOS UNIDOS	
• Colaboración.....67 %	• Cómo se comportan los líderes ..... 78 %
• Innovador .....54 %	• Gobernanza y toma de decisiones ..... 58 %
• Impulsado por el rendimiento.... 51 %	• Estilo de comunicación ..... 55 %
• Estratégico enfocado en el largo plazo..... 50 %	• Sistemas/Prácticas/Políticas ..... 46 %



Los comentarios recopilados de los participantes de Japón generaron la mayoría de las diferencias materiales entre los conjuntos de datos. Al dar forma a la cultura día a día, Japón clasifica la *estructura organizativa*(51 % vs. 25 % globalmente) y *gobierno* (75 % vs. 53 % a nivel mundial) como componentes críticos de la cultura organizacional exitosa. *El ambiente de trabajo* está subvaluado en Japón (14 % vs. 46 % a nivel mundial).

Curiosamente, el 90 % de los encuestados en todas las geografías consideraría dejar un trabajo debido a una mala cultura, pero esto es cierto solo para el 66 % de los participantes de Japón. Es consistente con el punto de datos adicional de que solo el 55 % de los encuestados de Japón, comparado con el 81 % a nivel mundial, considera que es importante que los valores personales y los valores de los empleadores se alineen.

## JAPÓN

### PRINCIPALES IMPULSORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estratégico enfocado en el largo plazo ..... 66 %
Facultado .....63 %
Diversas..... 57 %
Transparente ..... 51 %

### LOS MEJORES IMPULSORES DE LA CULTURA PARA EL ÉXITO DE LA TRANSACCIÓN

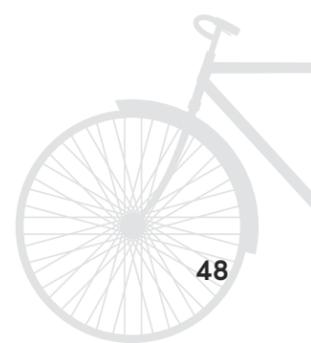
Comportamiento de los directivos .. 91 %
Gobernanza y toma de decisiones... 79 %
Estilo de comunicación ..... 59 %
Misión/visión/valores..... 50 %



## ¿EL FUTURO DEL TRABAJO?

“

Ya no vivimos y trabajamos de la misma manera que hace 10 años, pero en 2018, muchas empresas todavía no tienen culturas que satisfagan las necesidades básicas o las expectativas de un empleado moderno”.<sup>6</sup>



## CONCLUSIÓN

Seamos sinceros: quizás más que cualquier otra cosa, la alta dirección tiene dificultades con las cuestiones culturales en M&A.<sup>7</sup>

Conseguir que un consejo se entusiasme con la adquisición de un competidor, la ejecución de la diligencia y la alineación de los prestamistas son tareas francamente más fáciles para un director general. Aunque los directivos saben intuitivamente que la cultura influye en el compromiso de los empleados y, en última instancia, motiva los resultados empresariales en M&A, rara vez saben de qué hilos tirar para mitigar los riesgos negativos o crear cambios y resultados significativos.



Significativamente, más de 550 de los participantes de la investigación (de 47 países) se sintieron incitados a escribir una respuesta e identificar lo que percibían como una oportunidad de la dirección para crear una alineación cultural mayor en M&A y para comprometer a la fuerza de trabajo (ver Ilustración 10).

ILUSTRACIÓN 10

### PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE LA DIRECCIÓN EN M&A PARA INTERESAR A LA FUERZA DE TRABAJO

- 1 Comunicaciones transparentes y frecuentes en relación con el entorno empresarial, la toma de decisiones de la alta dirección y los objetivos/resultados posteriores al cierre
- 2 Lo que dicen los líderes frente a cómo se comportan y actúan durante la integración
- 3 Fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo
- 4 Impulsar una cultura basada en el rendimiento, incluidos el establecimiento de objetivos realistas y específicamente la recompensa del rendimiento individual
- 5 Asignar claramente derechos de toma de decisiones, reducir la burocracia y empoderar a los individuos más cercanos al cliente para tomar decisiones

Estas son tácticas operacionales tangibles que los directivos pueden adoptar, priorizar y aprovechar para impactar el cambio de comportamientos en M&A.

“ Los riesgos para la reputación del #MeToo... están desencadenando un nuevo examen de la cultura empresarial y organizacional”.<sup>8</sup>



La mayoría de las fusiones sacan a relucir las peores características del tribalismo. Cuando un grupo ve los comportamientos, símbolos y sistemas de los demás, juzgan estas características según sus propios valores.<sup>9</sup>

Sin embargo, podemos ver un patrón emergente en los mercados competitivos actuales de M&A.

Los mejores directivos de empresa priorizan la cultura durante la diligencia y la integración, sacando partido de un enfoque disciplinado, analítico y práctico. Como consecuencia, esos mismos directivos están mejor posicionados para identificar sinergias realistas entre las dos empresas y el mejor momento para su integración en la empresa compradora.

Si la cultura se deja al azar, puede absorber energía muy valiosa y frenar la capacidad de la nueva organización para lograr sus propósitos y objetivos estratégicos. Pero si se dirige y gestiona bien, la cultura es el energizante para obtener valor para las partes interesadas.<sup>10</sup>

**No se deje engañar. Hay un camino probado para mitigar el riesgo cultural en las M&A.**

Como comprador, usted puede situar a sus equipos de alta dirección y operación para comprender mejor el riesgo financiero que implica la desalineación cultural de una empresa objetivo, mediante la adopción de los principios mostrados en la Ilustración 11.

ILUSTRACIÓN 11

### PRINCIPIOS DE LIDERAZGO PARA ABORDAR LA CULTURA EN M&A

**Reconocer** la desalineación cultural como un riesgo operacional y para la reputación.

**Establecer y comunicar** una tesis de operación clara, completada con el plan de competencias operativas y las necesidades de talento que la empresa objetivo debe adquirir, con todas las partes interesadas involucradas en el proceso de diligencia.

**Insistir en la diligencia cultural** cuando esté en exclusiva con un vendedor, incluido el tiempo “cara a cara” con la dirección de la empresa objetivo que tiene conocimiento de la posible transacción.

**Documentar y cuantificar** las señales de alarma operativa y las inconsistencias de funcionamiento (decir vs hacer) de la empresa objetivo, incluyéndolas en el precio de la oferta.

**Mostrar voluntad** de alejarse de los factores culturales no negociables, como lo haría de las irregularidades financieras.



Solía creer que cultura era ‘blanda’ y tenía poca relevancia en el balance. Lo que hoy pienso es que nuestra cultura tiene una relación total con nuestro balance, ahora y en el futuro”.<sup>11</sup>

“

Las transacciones no fallan debido a la desalineación cultural; las personas fallan debido a desalineación cultural”.

*- Director global de RR. HH., empresa de tecnología con sede en EE. UU.,  
10,000 empleados, ingresos de \$5,000 millones*



## SOBRE LOS SERVICIOS DE TRANSACCIONES DE M&A DE MERCER

El servicio de transacciones de M&A de Mercer es el principal asesor global en cuestiones de personal.

Ayudamos tanto a compradores como a vendedores, en las transacciones de capital corporativo y privado, a mitigar los riesgos del capital humano y a gestionar los complejos retos organizacionales que surgen en todo tipo de transacciones.

**Mercer** ofrece asesoría y soluciones basadas en la tecnología que ayudan a las organizaciones a satisfacer las necesidades de salud, patrimonio y carrera de una fuerza de trabajo cambiante. Mercer cuenta con más de 23,000 empleados radicados en 44 países, y la empresa opera en más de 130 países. Mercer es una subsidiaria propiedad en su totalidad de **Marsh & McLennan Companies** (NYSE: MMC), empresa líder mundial de servicios profesionales en las áreas de riesgo, estrategia y personal. Con cerca de 65,000 empleados e ingresos anuales superiores a \$14,000 millones, a través de sus empresas líderes en el mercado, tales como **Marsh**, **Guy Carpenter** y **Oliver Wyman**, Marsh & McLennan ayuda a sus clientes a navegar un entorno cada vez más dinámico y complejo.

## Otros informes disponibles de la serie *M&A Readiness Research™* de Mercer

[Mitigar el riesgo cultural para impulsar el valor de las transacciones](#) y [Riesgos de capital humano en las transacciones de M&A](#) y [El riesgo de perder talento en M&A](#), como el tercero de la serie de informes de *M&A Readiness Research™* de Mercer que analiza y recomienda las mejores prácticas para cuestiones de personal en las operaciones. Para más información, visite [www.mercer.com/ma](http://www.mercer.com/ma).



## SOBRE LOS AUTORES



**Jeff Cox**

Jeff Cox es el director de servicios de transacciones globales de M&A. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el desarrollo y la ejecución de estrategias de negocios y de RR. HH. Jeff ha trabajado en unas 750 transacciones de M&A asesorando a empresas de capital privado y a compradores/vendedores estratégicos en una amplia gama de asuntos relacionados con el personal. Tiene una experiencia específica en transacciones transfronterizas, cambio y estrategias de capital humano.



**Amy Kawabori**

Amy Kawabori es directora de los servicios de gestión de cambio de M&A de Mercer con sede en Seattle. Se especializa en la transformación organizacional y el cambio cultural. Amy es responsable del desarrollo y la ejecución de estrategias de cambio a gran escala resultantes de M&A y de la reestructuración de unidades de negocio.



**Brent Heslop**

Brent Heslop es nuestro socio y reconocido directivo global de transformación empresarial. A lo largo de más de 25 años de carrera, Brent ha trabajado en roles de consultoría y de dirección empresarial en una serie de sectores, para desarrollar, diseñar e implementar la estructura organizacional y los cambios necesarios para lograr un rendimiento sostenido, incluidas numerosas transacciones de M&A.



**Carly McCoy**

Carly McCoy es directora de investigación cultural de M&A en Mercer. También es directora de servicios de transacciones para negocios de M&A de Mercer con sede en Nueva York. A lo largo de sus siete años de carrera con Marsh & McLennan Companies y Mercer, Carly ha trabajado en proyectos en más de 40 países y tiene especial experiencia en cultura, cambio, compromiso del empleado, diversidad e inclusión.



## AGRADECIMIENTOS

Diane Chopp  
Emily Cox  
Candy Dai  
Konrad Deiters  
Alberto de Oliveira  
Shere Detwiler  
Farhath Feroz  
Alexandra Hadley  
Jennifer Hawkins

Bart Hermans  
John Koob  
Marta Lewandowska  
Kaja Mandera  
Hope McGivney  
Dhruv Mehra  
Alex Moore  
Kristin Murphy  
Daniel Nadborny

Chris Pearman  
Rahul Raman  
Keiko Shimada  
Wha Song  
Erich Studer  
Toshiro Takeda  
Alexander Ugaz  
Paulette Welsing  
Maiku Yokota

## NOTAS

- Price, J., Groysberg, B., Cheng, Y., Musk, E., Mackey, J., et. al. (1 de agosto de 2018). The Culture Factor. (El factor cultura). Obtenido de <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>.
- 66 Organizational Alignment Tips. (n.d.). (66 Consejos de alineación organizacional). Obtenido de <https://alignorg.com/library/resource/66-organizational-alignment-tips/>.
- Senn, L. (2014). Cultural Clash in Mergers and Acquisitions. (El choque cultural en fusiones y adquisiciones). Obtenido de [http://knowledge.sennadelaney.com/docs/thought\\_papers/pdf/SennDelaney\\_cultureclash\\_UK.pdf](http://knowledge.sennadelaney.com/docs/thought_papers/pdf/SennDelaney_cultureclash_UK.pdf).
- Bundy, R. (2007). Reflections on M&A: The Human Capital Dimension. (Reflexiones sobre M&A: la dimensión del capital humano). Obtenido de [www.mercerHR.com](http://www.mercerHR.com).
- Foroohar, R. (08 de julio de 2018). Culture Clashes Loom After a Rush of Company Mergers. (Se avecinan choques culturales tras una fiebre de fusiones empresariales). Obtenido de <https://www.ft.com/content/633dcfba-810a-11e8-bc55-50daf1b720d>.
- Gilbert, J. (04 de junio de 2018). 4 Ways Good Company Culture Can Boost Your Bottom Line. (4 Maneras en que una buena cultura empresarial puede impulsar sus balances). Obtenido de <https://www.businessinsider.com.au/company-culture-benefits-2018-6>.
- Silverstein, S. & Vrana, D. (19 de abril de 1998). After Back-Slapping Wanes, Mega-Mergers Often Fail. (Cuando terminan las palmaditas en la espalda, las grandes fusiones suelen fracasar). Obtenido de <http://articles.latimes.com/1998/apr/19/news/mn-40959>.
- Temin, D. (15 de mayo de 2018). How the Reputation Risk of #MeToo Is Forcing Businesses to Reevaluate Their Corporate Culture. (Cómo el riesgo para la reputación del #MeToo está obligando a las empresas a reevaluar su cultura corporativa). Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2018/05/14/how-the-reputation-risk-of-metoo-is-forcing-businesses-to-re-evaluate-their-corporate-culture/#271464ec7c58>.
- Taylor, C. (2015). Walking the talk: Building a Culture for Success. (Predicar con el ejemplo: cómo construir una cultura para el éxito). Londres: Random House Business Books.
- Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Culture as a Corporate Asset. (Informe de la comisión de NACD Blue Ribbon sobre la cultura como un bien corporativo). (3 de octubre de 2017). Obtenido de <https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=48252>.
- Dosch, V., Goulet, W., & Finneman, T. (2015). Wired Differently: How to Spark Better Results With a Cooperative Business Model, Servant Leadership and Shared Values. (Conectado de manera diferente: cómo desencadenar mejores resultados con un modelo de negocios cooperativo, una dirección servicial y valores compartidos). Oakville, Ontario: Milner & Associates.

## CONTACTOS CLAVE



### Jeff Cox

Director de los Servicios de Transacciones Globales de M&A  
+1 312 917 0592  
jeff.cox@mercer.com



### Brent Heslop

Transformación Global de Negocios  
+1 (206) 476 4404  
brent.heslop@mercer.com



### Daniel Nadborny

Líder de servicios de transacciones de M&A Latinoamérica  
+54 (11) 4000 0914  
daniel.nadborny@mercer.com



### Alexander Ugaz

Líder de MCG y M&A Mercer México  
+52 (1) 55 1905 9897  
alexander.ugaz@mercer.com



### Ale Jaime Fayad

M&A México  
+52 55 9628 7322  
ale.fayad@mercer.com

©2018 Mercer LLC. Todos los derechos reservados.

Para más información, contacte con su oficina local de Mercer o visite nuestro sitio web [www.mercer.com](http://www.mercer.com).

Argentina	Indonesia	Arabia Saudí
Australia	Irlanda	Singapur
Austria	Italia	Sudáfrica
Bélgica	Japón	Corea del Sur
Brasil	China Continental	España
Canadá	Malasia	Suecia
Chile	México	Suiza
Colombia	Países Bajos	Taiwán
Dinamarca	Nueva Zelanda	Tailandia
Finlandia	Noruega	Turquía
Francia	Perú	Emiratos Árabes Unidos
Alemania	Filipinas	Reino Unido
Hong Kong	Polonia	Estados Unidos
India	Portugal	Venezuela