

JOAQUÍN CAMPS TORRES *

La medición de la compatibilidad cultural en los procesos de fusión. El caso Bancaja-CAM

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Objetivos del estudio y metodología utilizada.
3. Análisis de los resultados. 6. Conclusiones. Bibliografía.

RESUMEN: Las fusiones y adquisiciones han sido, durante los últimos 15 años, estrategias intensamente utilizadas por las entidades de crédito en nuestro país. En este sector, como en tantos otros, el análisis de la compatibilidad cultural entre las entidades participantes en el proceso ha sido, en el mejor de los casos, relegado a un segundo plano, y en el peor, simplemente obviado. Una de las razones fundamentales que contribuyen a este hecho es la falta de una metodología cuantitativa contrastada que ofrezca resultados claros y objetivos sobre el potencial de atracción-rechazo cultural que tienen dos organizaciones. En este trabajo proponemos una metodología que arroje luz sobre la problemática de la medición del choque cultural, aplicándola a un proceso de fusión de gran actualidad como es el de las entidades valencianas Bancaja y CAM.

PALABRAS CLAVE: cultura organizacional, compatibilidad cultural, cultura normativa, cultura positiva, entidades de crédito, sector bancario, fusiones y adquisiciones.

ABSTRACT: Mergers and acquisitions have been, during the last 15 years, strategies intensely used by the credit entities in our country. In this sector, as in so many others, the analysis of cultural compatibility has been, at best, relegated to a second place, and at worst, simply obviated. One of the fundamental reasons that contributes to this fact is the lack of a tested quantitative methodology that offers clear and objective results regarding the cultural attraction or rejection that two organizations have. In this work we propose a methodology that sheds light on the problems of the measurement of the culture clash, applying it to a current merger process between two valencian savings banks, Bancaja and CAM.

KEY WORDS: organizational culture, cultural compatibility, normative culture, positive culture, banks, mergers and acquisitions.

1. Introducción

Los estudios llevados a cabo para analizar la influencia cultural en los resultados de un proceso de fusión o adquisición son abundantes (NAHAVANDI y MALEKZADEH, 1988; HASPELAGH y JEMISON, 1991). Los trabajos han intentado valo-

* Facultad de Economía Universitat de València.

Joaquín Camps Torres

rar cómo las diferencias entre las culturas organizacionales han contribuido al éxito o fracaso de la fusión o adquisición; SALES y MIRVIS (1984) y BUONO *et al.* (1985) analizan los diferentes niveles de compromiso y cooperación entre las plantillas de la empresa adquirente y la empresa adquirida; HAMBRIK y CANNELLA (1993) y LUBATKIN *et al.* (1998) analizan cómo la incompatibilidad cultural afecta a la posición relativa de los ejecutivos de la organización adquirida y fuerza su salida de la empresa resultante; DATTA (1991) y CHATTERJEE *et al.* (1992) analizan cómo las diferencias culturales pueden afectar al éxito económico del proceso de fusión.

Sin embargo, los estudios realizados suelen adolecer de una débil fundamentación cuantitativa, basándose en estudios de casos y en proposiciones teóricas no contrastadas. Sin criticar la investigación cualitativa, que tal y como IBORRA (1998) plantea, en este campo se hace totalmente necesaria vía estudio de casos y observación¹, se hace necesaria una cuantificación objetiva del nivel de incompatibilidad cultural que permita comparaciones internacionales e intersectoriales. Tal como plantea VEIGA *et al.* (2000), los pocos estudios que lo han intentado (DATTA, 1991; CHATTERJEE *et al.*, 1992; HAMBRIK y CANNELLA, 1993) se han basado en muestras y mediciones creadas *ad hoc* para el caso norteamericano, lo cual invalida la extrapolación de los resultados.

A excepción del trabajo de CARTWRIGHT y COOPER (1992), la medición de la distancia cultural en procesos de fusión y adquisición se ha centrado fundamentalmente en el caso transnacional y ciñéndose a las dimensiones de la cultura nacional de HOFSTEDE (1980), tal como puede verse en los trabajos de DATTA y PUA (1995) o KOGUT y SINGH (1988). En otras ocasiones, se ha pretendido medir la cultura de una organización independiente (SCHEIN, 1985), sin tener en cuenta la dinámica diferente que implica un proceso de fusión, y sin valorar la importancia que las variables analizadas puedan tener sobre la *performance* final de la organización.

Otra grave carencia de los trabajos sobre mediciones empíricas de la compatibilidad cultural entre organizaciones inmersas en procesos de fusión y adquisición es el escaso interés en conectar estas incompatibilidades culturales con la *performance* de la organización resultante. Esta incapacidad de relativizar la importancia de determinadas variables del *culture clash* desincentiva la aplicación de dichos sistemas de medida en la práctica empresarial.

El índice de compatibilidad cultural de VEIGA *et al.* (2000) supone un importante avance en los intentos de medición cuantitativa objetiva de la compatibilidad cultural entre organizaciones susceptibles de verse inmersas en procesos de fusión o adquisición. En primer lugar, este índice es fruto de un análisis *post hoc* validado empíricamente con una muestra considerablemente grande de procesos de fusión y adquisición, lo cual permite comparaciones objetivas entre diferentes alternativas a la hora de seleccionar el *partner*. En segundo lugar, en su medición cultural pondera las diferentes variables en función de su importancia sobre la *performance* organizacional. Ambas características confieren a este índice un gran valor práctico, no sólo para los investigadores sino también para los profesionales de la gestión. El objetivo fundamental de este trabajo será la aplicación empírica de este índice en un proceso de fusión real, así como el desarrollo, a partir de él, de otros índices que hagan más completo el análisis de compatibilidad cultural.

¹ Dada la dificultad de separar el comportamiento observable y medible de los valores, creencias o presunciones subyacentes (HOFSTEDE, 1980).

La aplicación de este análisis se realizará sobre el sector bancario español, y, más concretamente, en un importante proceso de fusión que se está gestando actualmente entre las dos mayores cajas de ahorro valencianas, la Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja (en adelante Bancaja) y la Caja de Ahorros del Mediterráneo, CAM (en adelante CAM). Creemos que huelga destacar la relevancia del estudio desde un punto de vista práctico. Las fusiones y adquisiciones han sido tendencias estratégicas que en los últimos tiempos han sido intensamente utilizadas en el sector bancario español. Sin embargo, estos procesos no han ido normalmente acompañados del preceptivo análisis de compatibilidad cultural entre las entidades participantes, lo cual ha desembocado en ocasiones en fuertes tensiones organizativas originadas por un choque cultural no previsto y mal reconducido. Esta falta de previsión en el análisis de la compatibilidad cultural entre entidades no debe, sin embargo, ser siempre atribuible a una irresponsabilidad o falta de diligencia en las cúpulas directivas de las organizaciones, sino que en muchas ocasiones proviene de la falta de estudios empíricos concluyentes y con una clara vertiente práctica que consigan medir con fiabilidad y precisión el nivel de compatibilidad cultural que poseen dos organizaciones inmersas en un proceso de fusión o adquisición. Nuestro trabajo pretende reducir estas carencias en el instrumental analítico de los directivos empresariales.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. En el segundo apartado concretaremos los objetivos del estudio, detallando los índices que utilizaremos para el análisis de cada uno de estos objetivos. El tercer apartado plantea las características del estudio empírico así como los resultados del mismo, comentados críticamente. El trabajo finaliza con las conclusiones a las que nos conduce el análisis de los resultados obtenidos y su comparación con los patrones teóricos.

2. Objetivos del estudio y metodología utilizada

Nuestro primer propósito, por tanto, es contrastar el nivel de compatibilidad cultural de dos entidades de crédito susceptibles de fusionarse sujetas al mismo entorno cultural, de tal manera que las diferencias registradas reflejen heterogeneidades culturales *per se*, y no diferencias atribuibles a las culturas nacionales o regionales en las que se asientan. Las entidades elegidas para el estudio empírico (Bancaja y CAM) cumplen estas características. Por volúmenes de activos constituyen la primera y segunda, respectivamente, entidades de crédito de la Comunidad Valenciana. La compatibilidad tanto estratégica como estructural entre ambas entidades es considerada como elevada en los diferentes análisis previos que se han realizado. En efecto, y a nivel estructural, aunque ambas entidades tienen como zona máxima de implantación las Comunidades Autónomas de Valencia y Murcia, Bancaja se ha concentrado principalmente en las provincias de Castellón y Valencia, mientras que la CAM lo ha hecho en las de Alicante y Murcia. Desde el punto de vista estratégico ambas entidades han mostrado una clara vocación hacia el crecimiento, fundamentalmente concentrándose en el negocio minorista. Este crecimiento se ha enfocado en primer lugar hacia una estrategia intensa de diversificación en su gama de productos y segmentos de clientela, enmarcable claramente en el fenómeno de la banca universal, y hacia una expansión territorial mediante distribución tradicional a través de oficina, relegando a un segundo plano técnicas de

distribución más novedosas como la banca por Internet o los agentes franquiciados. Las zonas de expansión preferente de ambas entidades son las comunidades autónomas balear, catalana y madrileña. Ambas han limitado mucho su expansión inter-nacional, considerándola como no prioritaria, y limitándola a acuerdos de colaboración. La fusión, de producirse, daría lugar a la tercera caja de ahorros por volumen de activos totales de nuestro país.

Atendiendo a las reflexiones realizadas en la introducción, el índice que refleje la compatibilidad cultural de ambas instituciones debe considerar: *a)* la diferente ponderación que tienen las diferencias culturales según su influencia en la *performance* de la organización resultante (DAVID, 1977); *b)* el hecho de que los procesos de fusión (y naturalmente los de adquisición) «están envueltos en un aura de conquista» (HAMBRICK y CANNELLA, 1993, p. 735) que se traduce en la imposición de una de las culturas participantes sobre la otra, en el llamado proceso de aculturación (NAHAVANDI y MALEKZADEH, 1988)², lo cual implica que el índice de compatibilidad cultural deberá diferenciar entre la compatibilidad cultural entre A y B cuando se impone la cultura de la organización A, y la compatibilidad cultural entre A y B cuando se impone la cultura de la organización B; *c)* al igual que el grupo directivo de la organización dominante en el proceso de fusión o adquisición puede sufrir el llamado «síndrome de superioridad» que genera en los ejecutivos de la empresa adquirida una disminución en su posición relativa frente a los ejecutivos de la empresa adquiriente (HAMBRICK y CANNELLA, 1993), el índice de compatibilidad cultural debe recoger también el efecto contrario, esto es, la atracción cultural que se produce entre las organizaciones cuando los ejecutivos de la empresa absorbida ven en la cultura de la absorbente mayores complementariedades con su cultura deseada (ELSASS y VEIGA, 1994).

Es por ello por lo que nuestros dos primeros objetivos se concretan en:

1. Obtener un índice de compatibilidad cultural directiva en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de Bancaja.
2. Obtener un índice de compatibilidad cultural directiva en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de la CAM.

Para alcanzar nuestros objetivos utilizaremos, como herramienta de medición básica, el índice de rechazo-atracción cultural de VEIGA *et al.* (2000). Uno de los elementos nucleares del modelo es el cuestionario de variables mediante el que se pretende medir las percepciones culturales³. No hay un consenso en la literatura sobre cómo definir la cultura organizacional ni sobre las bases de su análisis⁴, pero sí parece generalmente aceptada la consideración de la misma como uno de los recursos o capacidades que permiten a una empresa obtener una posición competitiva

² Este fenómeno es detallado por CARTWRIGHT y COOPER (1992), que, basándose en los cuatro modelos culturales de HARRISON (1972), plantea diez posibles modelos que representan las diferentes alternativas de combinación/permutación entre las dos culturas básicas intervinientes en el proceso de fusión.

³ Naturalmente, y tal y como plantea HOFSTEDE (1980), lo que podemos medir realmente son las percepciones individuales sobre comportamientos organizacionales, que reflejan la cultura, ya que ésta no es medible directamente.

⁴ Los primeros intentos de estructurar la heterogeneidad presente en la literatura los encontramos en SMIRICH (1983), JELINEK *et al.* (1983), ALLAIRE y FIRSIROTU (1984), KILMANN *et al.* (1985a y b) y FROST *et al.* (1991), entre otros.

sostenible en el largo plazo (HALL, 1992). Por ello, siguiendo el análisis de requisitos que debe tener el índice, éste deberá considerar y ponderar la importancia de cada variable cultural en la *performance* organizacional. Por ese motivo, el primer requisito que deberán tener las variables que se introduzcan en el índice es el de afectar a la *performance* de la organización. Para crear esa lista de variables los autores parten de 45 variables culturales relacionadas con la *performance* extraídas de los trabajos de BOND (1987), DENISON (1990), CHATTERJEE *et al.* (1992) y fundamentalmente SCHEIN (1985) y su *perspectiva clínica* en la medición de la cultura que actúa de manera inconsciente. Tras un proceso de filtración de tres fases, el resultado son 23 variables que tienen una conexión directa con la *performance* de la organización⁵. Siguiendo las recomendaciones de PILOTTE y GABLE (1990), PILOTTE (1991) y GABLE y WOLF (1993), las afirmaciones sobre el comportamiento organizacional son presentadas siempre en términos positivos (tabla 1)⁶. Es por ello que la definición clásica de la cultura organizacional como el conjunto de valores,

TABLA 1.—Atributos de la cultura organizacional (VEIGA *et al.*, 2000)

Variable 1	La empresa potencia la creatividad y la innovación
Variable 2	La empresa se preocupa del bienestar y la salud de los empleados
Variable 3	La empresa está abierta a nuevas ideas y formas de hacer las cosas
Variable 4	Ésta es una empresa con la que la gente se identifica
Variable 5	La empresa impulsa el trabajo en equipo en y entre todos los departamentos
Variable 6	La empresa mide el rendimiento personal de un modo claro y comprensible
Variable 7	En esta empresa los ascensos se fundamentan ante todo en el rendimiento
Variable 8	La empresa da grandes responsabilidades a los directivos
Variable 9	La empresa actúa de una manera comprometida y responsable contra la discriminación, los atentados contra el medio ambiente...
Variable 10	La empresa explica a los subordinados y trabajadores las razones por las que se toman las decisiones
Variable 11	Los directivos de la empresa se preocupan por los problemas personales de los trabajadores de una manera individual
Variable 12	La empresa permite que las personas decidan cómo enfocar su trabajo
Variable 13	La empresa siempre está dispuesta y preparada para asumir riesgos
Variable 14	La empresa intenta mejorar la comunicación entre los departamentos
Variable 15	La empresa descentraliza la toma de decisiones hasta los niveles más bajos posibles
Variable 16	La empresa anima la competencia y rivalidad entre los miembros de la organización como una manera de mejorar y avanzar
Variable 17	La empresa reconoce los méritos de los trabajadores cuando éstos se lo merecen
Variable 18	La empresa potencia la colaboración más que la competencia y la rivalidad
Variable 19	La empresa valora las actuaciones a largo plazo, y no los resultados a corto plazo
Variable 20	La empresa anima a que las personas se esfuercen al máximo y den lo mejor de sí mismas
Variable 21	La empresa se esfuerza para hacer ver a los trabajadores cómo su labor individual contribuye y es importante en la marcha global de la empresa
Variable 22	La empresa valora más los resultados y la eficacia que la opinión del trabajador sobre los procedimientos, reglas y normas
Variable 23	La empresa garantiza la seguridad en el empleo de por vida

⁵ En la validación empírica del índice estos autores miden la *performance* organizacional en términos de beneficios, ventas y cuota de mercado.

⁶ Este cuestionario utiliza para su valoración escalas de Likert. En la validación empírica del mismo, el análisis factorial demostró su naturaleza unidimensional.

creencias y presunciones que guían el comportamiento de los miembros de un grupo, el índice la restringe a aquellos valores, creencias y presunciones que guían el comportamiento de los miembros de un grupo e inciden directamente en la *performance* del mismo.

Sobre este cuestionario se pregunta a los ejecutivos de la empresa adquirida o dominada en el proceso de fusión las tres consideraciones que, de acuerdo con la teoría de los movimientos sociales (DAVID, 1977), determinan el nivel de compatibilidad cultural individual:

- ¿Qué valores de los que se muestran en la tabla 1 cree que deberían ser estimulados en su empresa, independientemente de que estén o no presentes actualmente en ella? (lo que *debería ser*, DS)
- ¿Cómo eran estos valores en su empresa antes de la fusión? (lo que *era*, ER)
- ¿Cómo son estos valores actualmente en la empresa resultante de la fusión? (lo que *es*, ES)

Aplicando los resultados obtenidos en la siguiente fórmula se consigue el índice de compatibilidad cultural percibida (ICCP):

$$ICCP = \sum_{i=1}^{23} DS_i [(DS_i - ER_i) - (DS_i - ES_i)] / 23$$

El índice no sólo compara el nivel de compatibilidad cultural percibida entre lo que era (DS - ER) y lo que es (DS - ES) para cada variable, en la línea de los trabajos de KILMANN *et al.* (1985a y b), sino que pondera la importancia de esta diferencia en función de la cultura normativa, es decir, de los deseos sobre la cultura ideal de la organización (DS). En efecto, y siguiendo a DAVID (1977), no tiene demasiado sentido, ni teórico ni empírico, ponderar todas las diferencias culturales de igual modo, ya que aquellas que el individuo considere que son más importantes es muy probable que tengan una mayor incidencia sobre la *performance*.

El índice está diseñado de tal manera que fluctúe entre -20 y 20: cuando alcanza el valor -20 indica el mayor nivel posible de incompatibilidad cultural entre las organizaciones comparadas (cuando la cultura deseada y la percepción cultural de la antigua empresa alcanzan un 5, muy importantes, mientras que la percepción cultural actual tras la fusión alcanza un 1, nada importante), mientras que si alcanza el valor 20 significa el mayor nivel posible de compatibilidad cultural entre las organizaciones comparadas (cuando la cultura deseada y la actual alcanzan un 5, mientras que la anterior alcanza un 1). Un ICCP = 0 significa neutralidad; es decir, el individuo no percibe diferencia entre las culturas de ambas organizaciones.

Dado que la fusión no se ha producido, sino que es probable pero hipotética, la valoración de las variables culturales se medirá con percepciones de «cómo es» la cultura percibida en su entidad, no en percepciones de «cómo era»⁷. Así, para el objetivo 1, el índice quedaría de la siguiente manera:

$$ICCP_1 = \sum_{i=1}^{23} DS_{iCAM} [(DS_{iCAM} - ES_{iCAM}) - (DS_{iCAM} - ES_{iBAN})] / 23$$

⁷ Para cada variable se pedía al encuestado que valorase, en una escala Likert 1-5 dos cuestiones: 1. ¿Qué valores de los que se muestran a continuación cree que deberían ser estimulados en su empresa, independientemente de que estén o no presentes actualmente en ella? (lo que *debería ser*, DS, que llevara

En donde DS_{iCAM} es la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de la CAM a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo debería ser?*; ES_{iBAN} es la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de Bancaja a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo es?*; ES_{iCAM} es la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de la CAM a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo es?* De manera similar pero invirtiendo los subíndices BAN y CAM se desarrollaría el índice $ICCP_2$ para el segundo objetivo.

Esta distinción entre las percepciones culturales actuales y los deseos de los directivos nos conduce al siguiente bloque de objetivos. La valoración de la compatibilidad cultural se complica al considerar la diferencia entre la cultura actual y la cultura deseada (KILMANN *et al.*, 1985a), o lo que CARTWRIGHT y COOPER (1992) han venido a denominar el *gap* entre la *culture in use* y la *espoused culture*. En efecto, nos resistimos a asumir la perspectiva integradora (FROST *et al.*, 1991; MARTIN, 1992) según la cual la cultura explícita de la organización coincidirá con su cultura real, y preferimos tomar una alternativa más contingente, representada por la perspectiva de diferenciación (FROST *et al.*, 1991; MARTIN, 1992), que plantea la posibilidad, evidente por otro lado, de que la cultura real y la cultura deseada no coincidan; es decir, que el sistema socio-estructural [que englobaría, según IBORRA (1998), a la estructura, la estrategia, los procesos y las políticas de la organización] no refleje las normas culturales teóricas de la organización (ALLAIRE y FIRSIROTU, 1984). Es lo que también se ha llamado cultura normativa frente a cultura positiva, o cultura real frente a cultura deseada u oficial (IBORRA *et al.*, 1998).

Es por tanto importante realizar, no sólo un contraste de la compatibilidad cultural entre las organizaciones a fusionar, sino también un análisis interno del nivel de similitud entre la cultura deseada y la cultura real para cada una de las organizaciones participantes en el proceso. De hecho, tal y como plantean NAHAVANDI y MALEKZADEH (1988), esta diferencia interna entre cultura real y deseada, aunque puede hacer más difícil el proceso de asimilación cultural entre dos organizaciones que se fusionan, también puede contribuir a facilitarlos cuando la cultura deseada de la empresa dominada está más próxima a la cultura real de la empresa dominadora que a la cultura real de la empresa dominada. Concretando estos objetivos ⁸:

5. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada directiva en Bancaja.

7. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada directiva en la CAM.

los subíndices BAN en el caso de que sea Bancaja la entidad en la que se pasaron las encuestas, y CAM en el caso de que sea la CAM); 2. ¿Cómo son actualmente estos valores en su empresa? (lo que es, ES, siendo los subíndices idénticos a los de la primera cuestión). Obsérvese que, dado que vamos a utilizar el índice en estos estado puro, y realizando el análisis para el primero de los objetivos, si en una fusión entre ambas entidades se impusiese la cultura organizacional de Bancaja, lo que el índice debe medir es la compatibilidad que esta situación tendría con la antigua cultura de la CAM; ésta no viene reflejada por el ER correspondiente a la CAM, dado que la fusión no se ha producido, sino por el ES correspondiente a la CAM, ya que en el momento de realizar las encuestas esta entidad existía autónomamente.

⁸ No seguiremos un orden correlativo en la numeración de los objetivos. Al final del apartado se entenderá el porqué.

Para alcanzar estos objetivos se modificó parcialmente el índice de VEIGA *et al.* (2000). Así el objetivo 5 se consigue con el siguiente índice:

$$ICCP_5 = \sum_{i=1}^{23} DS_{iBAN} |DS_{iBAN} - ES_{iBAN}| / 23$$

En donde

$$|DS_{iBAN} - ES_{iBAN}|$$

es la diferencia, en valor absoluto, entre la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de Bancaja a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo debería ser?* y la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de Bancaja a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo es?* Al tomarlo en valor absoluto se consigue que el índice no compense las diferencias negativas, es decir, que se tengan en cuenta las diferencias tanto por exceso como por defecto en cada una de las variables. Siguiendo con nuestra justificación teórica inicial, este resultado se pondera para cada variable por la media aritmética de las respuestas de todas las encuestas correctamente contestadas por los directivos de Bancaja a la variable i bajo el supuesto de *¿cómo debería ser?*, de tal manera que esta ponderación atribuye a cada uno de los *gaps* de las variables su importancia relativa sobre la *performance*, según las percepciones de los directivos. El índice podrá tomar valores entre 0 y 20, de tal manera que un índice 20 significará que en todas las variables el DS es muy importante, mientras que la percepción de la variable en la realidad es muy baja. Un índice próximo a 0 significa que, o bien las diferencias entre DS y ES son pequeñas, o bien son muy altas, pero debido a que DS es muy pequeño y ES es muy alto, y debido a la ponderación del DS, la influencia sobre la *performance* del *gap* es muy pequeña ⁹. El $ICCP_7$ se desarrollaría del mismo modo pero cambiando los subíndices BAN por CAM.

Tal como vimos en la introducción, un tercer bloque de objetivos que nos proponemos conseguir mediante nuestra valoración de la compatibilidad cultural entre dos organizaciones es la medición de la heterogeneidad cultural que se da dentro de la organización. En efecto, tal y como plantean WILKINS y OUCHI (1983) y SCHEIN (1985), cuantos más entornos trate una organización y cuanto mayor sea su diversificación interna, más difícil será, en principio, la existencia de una única cultura. Así, por ejemplo, GREGORY (1983) y VAN MAANEN y BARLEY (1985) consideran que en empresas con índices muy elevados de diversificación no se da el nivel de interacción suficiente entre los miembros de los diferentes grupos para conseguir una verdadera cultura organizacional compartida. Es por ello por lo que nuestro análisis de compatibilidad cultural debe considerar también otro análisis interno en cada una de las dos organizaciones además del ya expuesto cultura real-cultura deseada. Este análisis consiste en la valoración diferenciada de la cultura, tanto real como deseada, dentro de segmentos homogéneos de trabajadores. Para ello realizaremos una análisis cultural diferenciando, en primer lugar, la cultura directiva y la cultura

⁹ Por ello el índice no refleja exactamente la diferencia entre la cultura real y la deseada, sino la importancia de esa diferencia, que consideramos el valor realmente importante a la hora de analizar el nivel de disociación cultural.

operativa¹⁰ (BORRA *et al.*, 1998), es decir, la cultura del ápice estratégico y la cultura del núcleo de operaciones¹¹. Para este segundo grupo realizaremos además contrastes de homogeneidad cultural según las distintas variables susceptibles de generar diferencias (BORRA *et al.*, 1998): a) tipo de contrato fijo o eventual; b) puesto con autoridad jerárquica (director-interventor) o puesto sin autoridad (empleado); c) menos de un año de pertenencia a la organización o más de un año de pertenencia.

Por ello los objetivos 1 y 2 ya planteados deben ser complementados por los siguientes objetivos, que utilizarán para su realización el mismo tipo de índice que los objetivos 1 y 2:

3. Obtener un índice de compatibilidad cultural operativa en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de Bancaja.

4. Obtener un índice de compatibilidad cultural operativa en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de la CAM.

El objetivo 5, a su vez, debe ser complementado por el siguiente objetivo, que utilizará para su realización el mismo tipo de índice:

6. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada operativa en Bancaja.

Y lo mismo sucede con el objetivo 7:

8. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada operativa en la CAM.

Pero la consideración de la heterogeneidad estructural permite plantear, como ya hemos comentado, estudios más precisos de la complementariedad cultural, no entre organizaciones, sino entre grupos homogéneos de trabajadores dentro de una misma organización. Concretamente, los objetivos que nos planteamos son:

9. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura deseada directiva y cultura deseada operativa en Bancaja.

10. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real directiva y cultura real operativa en Bancaja.

11. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura deseada directiva y cultura deseada operativa en la CAM.

12. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real directiva y cultura real operativa en la CAM.

13. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos fijos-eventuales.

14. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos directores-empleados.

15. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos menos de un año en la organización-más de un año en la organización.

¹⁰ En las entidades de crédito consideraremos como ápice los puestos directivos de los servicios centrales y como núcleo los puestos de trabajo de las oficinas (CAMPS, 2000).

¹¹ A diferencia de otros autores, no consideramos que la cultura deseada es controlada por el ápice estratégico y la cultura real por el núcleo. Creemos importante analizar la cultura tanto deseada como real en ambas esferas jerárquicas.

Para la consecución del objetivo 9, se necesitarán dos índices, cada uno de los cuales refleje, siguiendo nuestra línea argumental, no el *gap* entre cultura deseada de directivos y empleados, sino la importancia de este *gap* en la *performance* de la organización, y esta importancia dependerá de cuál de los grupos la está valorando, directivos o empleados. De esta manera, para medir la importancia desde el punto de vista de los trabajadores del *gap* entre cultura deseada de directivos y trabajadores, utilizaremos el siguiente índice¹²:

$$ICCP_{9a} = \sum_{i=1}^{23} DS_{i(EMPL-BAN)} (DS_{i(DIRE-BAN)} - DS_{i(EMPL-BAN)}) / 23$$

El índice puede fluctuar entre -20 y 20. Dado que el cuestionario está planteado desde un punto de vista positivo, un índice mayor que 0 indicará que la cultura deseada por los directivos alcanza valores más elevados en las distintas variables, mientras que un índice negativo indicará lo contrario.

Del mismo modo tendremos, para ponderar la importancia del *gap* desde el punto de vista de los directivos:

$$ICCP_{9b} = \sum_{i=1}^{23} DS_{i(DIRE-BAN)} (DS_{i(DIRE-BAN)} - DS_{i(EMPL-BAN)}) / 23$$

Obsérvese que sólo habrá diferencias importantes entre $ICCP_{9a}$ e $ICCP_{9b}$ si las ponderaciones (DS) difieren significativamente entre empleados y directivos. En la misma línea que en el objetivo 9, se diseñarían los índices $ICCP_{10a}$, $ICCP_{10b}$, $ICCP_{11a}$ e $ICCP_{11b}$.

Los objetivos 13, 14 y 15 serán realizados mediante un análisis de la varianza de los subgrupos, una vez comprobada la normalidad de la muestra.

Para mayor claridad resumimos a continuación y por orden los objetivos perseguidos con el estudio empírico:

1. Obtener un índice de compatibilidad cultural directiva en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de Bancaja.

2. Obtener un índice de compatibilidad cultural directiva en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de la CAM.

3. Obtener un índice de compatibilidad cultural operativa en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de Bancaja.

4. Obtener un índice de compatibilidad cultural operativa en un proceso de fusión entre Bancaja y la CAM en el que se impusiese la cultura organizacional de la CAM.

5. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada directiva en Bancaja.

6. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada operativa en Bancaja.

¹² El subíndice DIRE indica que se están analizando las respuestas del subgrupo directivos, mientras que el subíndice EMPL indica que se están analizando las respuestas del subgrupo empleados.

7. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada directiva en la CAM.
8. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real y cultura deseada operativa en la CAM.
9. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura deseada directiva y cultura deseada operativa en Bancaja.
10. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real directiva y cultura real operativa en Bancaja.
11. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura deseada directiva y cultura deseada operativa en la CAM.
12. Obtener un índice que refleje el *gap* entre cultura real directiva y cultura real operativa en la CAM.
13. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos fijos y eventuales.
14. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos directores y empleados.
15. Valorar si existen diferencias significativas entre los subgrupos menos de un año en la organización y más de un año en la organización.

3. Análisis de los resultados

El trabajo de campo se realizó durante los meses de junio y julio de 2000. El cuestionario fue pasado de manera personal a diez altos directivos de diversas áreas funcionales de Bancaja y a diez de la CAM. En forma de cuestionario autoadministrado el cuestionario fue enviado a 268 trabajadores no directivos de Bancaja (6,7 por 100 del total de personal no directivo), obteniéndose un índice de respuestas del 72 por 100 (193 cuestionarios correctamente contestados¹³). De ellos, el 21 por 100 correspondió al subgrupo directores y el 79 por 100 al subgrupo empleados; el 66 por 100 correspondió al subgrupo fijos y el 34 por 100 correspondió al subgrupo eventuales, y un 12 por 100 correspondió al subgrupo menos de un año, mientras que un 88 por 100 pertenecía al subgrupo más de un año. El cuestionario fue enviado a 257 trabajadores no directivos de la CAM (5,9 por 100 del total de personal no directivo), obteniéndose un índice de respuestas del 79 por 100 (203 cuestionarios correctamente contestados). De ellos, el 19 por 100 correspondió al subgrupo directores y el 81 por 100 al subgrupo empleados; el 70 por 100 correspondió al subgrupo fijos y el 30 por 100 correspondió al subgrupo eventuales, y un 9 por 100 correspondió al subgrupo menos de un año, mientras que un 91 por 100 pertenecía al subgrupo más de un año.

En la tabla 2 reflejamos los resultados de las variables básicas mediante las que calcularemos los diferentes índices.

El valor de ICCP₁ es -0,21. Es interesante observar cómo este valor tan reducido, que indica una proximidad cultural muy elevada de la CAM respecto de Bancaja (bajo la óptica de los directivos de la CAM en el caso de una imposición cultural

¹³ El elevado índice de respuesta, tanto en el caso Bancaja como en el caso CAM, consideramos que es fundamentalmente debido a que los investigadores dejaron personalmente los cuestionarios en una serie de oficinas seleccionadas al azar, y pasaron también personalmente a recogerlos el día convenido.

TABLA 2

	DS _(DIRE-BAN)	DS _(EMPL-BAN)	ES _(DIRE-BAN)	ES _(EMPL-BAN)	DS _(DIRE-CAM)	DS _(EMPL-CAM)	ES _(DIRE-CAM)	ES _(EMPL-CAM)
Variable 1	4,2	4,25	2,6	1,85	4,1	4,12	2,6	1,96
Variable 2	4,6	4,57	3,9	2,02	4,3	4,63	4,1	2,22
Variable 3	3,9	4,03	2,1	1,65	4	3,65	2,3	1,75
Variable 4	4,6	4,51	3,9	1,88	3,9	4,25	3,4	2,03
Variable 5	4,3	3,66	3,6	2,58	4,1	3,65	3,5	2,69
Variable 6	4,5	2,35	2,1	1,59	4,6	2,12	2,1	1,88
Variable 7	4,5	2,65	3,1	2,63	4,5	2,65	3,1	2,89
Variable 8	4,6	2,54	3	4,21	4,3	2,36	3	4,35
Variable 9	2,3	3,75	2,1	1,17	2,6	3,8	2,1	1,25
Variable 10	4,2	4,89	2,6	1,24	4,3	4,85	2,6	1,54
Variable 11	2,5	3,87	2,1	1,13	2,3	3,65	2,1	1,11
Variable 12	3,1	3,87	3,1	1,21	3,6	3,84	2,9	1,29
Variable 13	2,9	2,1	2,4	2,64	2,4	2,54	2,5	3,01
Variable 14	4,2	4,87	4,1	2,45	4,3	4,52	4,1	2,64
Variable 15	3,1	4,66	3,1	1,87	3,5	3,99	3,1	1,99
Variable 16	3,2	2,56	3,3	4,65	3,2	2,34	3,1	4,7
Variable 17	3,9	4,88	3,1	1,81	4	4,69	3	1,54
Variable 18	3,5	3,98	3,4	1,64	4,6	4,01	3,4	1,88
Variable 19	4,5	4,21	3,6	2,01	4,3	4,15	3,6	2,66
Variable 20	3,1	4,15	2,8	1,94	3,2	4,12	2,9	1,97
Variable 21	3,8	4,16	2,9	1,65	3,7	4,13	2,8	1,66
Variable 22	2,1	1,44	3,9	1,62	2,1	1,24	3,9	4,15
Variable 23	2,4	4,68	2	1,6	3,2	4,88	2,1	1,33

de Bancaja), es debido fundamentalmente al gran parecido entre las percepciones actuales de las culturas organizativas de las dos entidades, ya que su diferencia, para casi todas las variables, es próxima a cero (tabla 3). Es decir, la percepción que tienen los directivos de la CAM y Bancaja sobre las variables culturales analizadas en cada una de sus entidades es muy parecida. Dado que el valor es próximo a cero no se produce ni una atracción ni un rechazo entre ambas culturas, dado que éstas son, bajo las percepciones directivas, muy parecidas actualmente.

El valor de ICCP₂ es también muy próximo a 0, tal como era de esperar, dadas las escasas diferencias en la cultura real percibida por los directivos de ambas entidades, y a la muy similar cultura deseada que ambos grupos también presentan. En concreto ICCP₂ = 0,2, lo cual indica una proximidad cultural percibida muy elevada de Bancaja respecto de la CAM a nivel directivo. Como era de esperar, dada la similitud de DS y ES para ambas entidades, el signo de los índices es opuesto. Esto sólo indica que, de manera ligerísima, los directivos de Bancaja tienen en la cultura actual de la CAM unos valores más próximos a su cultura deseada que los que les ofrece la cultura actual de Bancaja. Como decimos, sin embargo, el índice es tan pequeño que la conclusión fundamental a la que se llega es que las culturas de ambas entidades bajo las percepciones directivas son casi idénticas.

Idéntico razonamiento es aplicables si analizamos las percepciones del subgrupo de trabajadores. El ICCP₃ toma un valor de -0,43. Hay, por tanto, un nivel de incompatibilidad percibida muy bajo entre los empleados de la CAM con respecto a los empleados de Bancaja. El valor es tan próximo a cero que puede considerarse que las culturas reales percibidas por los empleados de las dos entidades son similares, así como las culturas deseadas. Este hecho lo corrobora el valor de ICCP₄, igual a 0,44, hecho lógico dado que el valor tan reducido de ICCP₃ es debido a las escasas diferencias entre ES_(EMPL-BAN) y ES_(EMPL-CAM).

A partir de ahora pasaremos a analizar los índices de compatibilidad cultural interna de cada una de las entidades, una vez visto que la compatibilidad entre las mismas es muy elevada. Esta compatibilidad no debe conducir a la consideración de que «no conviene tocar nada», dado que si existiesen tensiones culturales internas, tras el proceso de fusión éstas se mantendrían.

ICCP₅ toma un valor de 3,24 (tabla 4). Podemos considerar que existe una diferencia entre la cultura deseada por los directivos de Bancaja y la cultura percibida por los mismos relativamente poco importante. Este dato es especialmente significativo si consideramos que la alta dirección es la responsable de redirigir las tendencias culturales de la organización, y si se encuentra satisfecha con la situación actual, tal como parece ser el caso, no habrá predisposición al cambio. Es decir, dado que los directivos de la entidad perciben que los valores existentes en la organización no se alejan excesivamente de aquellos que ellos consideran ideales, no se tomarán medidas importantes para modificar la cultura organizacional. La excepción a esta afirmación podemos encontrarla en las variables 1, 3, 6 y 10 (tabla 4), en donde hay plena conciencia por parte de la dirección de que existen divergencias entre los patrones culturales ideales y los percibidos por dicha dirección.

ICCP₆, sin embargo, alcanza un valor de 8,81. Los empleados de Bancaja sí perciben una diferencia importante entre la cultura que les gustaría que hubiese en la entidad y la cultura que perciben actualmente. Tal como muestra la tabla 5, esta diferencia es especialmente importante en las variables 10, 17 y 23. Sin embargo, al compa-

TABLA 3.—ES_(DIRE-BAN)-ES_(DIRE-CAM)

v.1	v.2	v.3	v.4	v.5	v.6	v.7	v.8	v.9	v.10	v.11	v.12	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22	v.23
-0,2	-0,2	-0,2	0,5	0,1	0	-0,2	-0,2	-0,5	0	-0,4	0,2	-0,1	-0,3	0,2	0,2	0,1	0	-0,2	-0,1	0,1	-0,3	-0,1

TABLA 4.—ICCP₅

v.1	v.2	v.3	v.4	v.5	v.6	v.7	v.8	v.9	v.10	v.11	v.12	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22	v.23
6,7	3,2	7,01	3,2	3,01	10,8	6,3	7,3	0,4	6,7	1	0	1,4	0,4	0	0,3	3,1	0,3	4,05	0,9	3,4	3,7	0,9

rar en la tabla 4 los valores de disociación a nivel directivo entre cultura deseada y cultura real, observamos que éstos no son especialmente importantes. Dado que los directivos no perciben ese *gap* como muy importante, no es probable que emprendan acciones para reducirlo. Se observa, por tanto, una grave disociación entre las percepciones de los valores culturales de la alta dirección y la base de operaciones.

Así, por ejemplo, y atendiendo a la variable 23, los empleados consideran que la empresa debería garantizar en grado máximo el empleo de por vida (4,68, tabla 2, valor cultural deseado), mientras que los directivos creen que este valor cultural no debe ser alcanzado en tan alto grado para influir positivamente en la *performance* (2,4, tabla 2, valor cultural deseado). Pero, además, la percepción del valor en la realidad, que podría pensarse que es más objetiva, también difiere de manera importante: 2 por parte de los directivos frente a 1,6 por parte de los empleados (tabla 2, valor cultural real percibido). Es por ello lógico que el ICCP₆ relativo a la variable 23 alcance un valor muy elevado de 14,4 (tabla 5), mientras que el ICCP₅ relativo a la misma variable pero bajo la percepción de los directivos alcanza un valor de sólo 0,9 (tabla 4).

Los índices ICCP₇ e ICCP₈ tienen un significado idéntico al de los índices ICCP₅ e ICCP₆ respectivamente, pero aplicados al caso CAM. No es, por tanto, demasiado arriesgado aventurar que, dado que ya comprobamos una elevada homogeneidad interorganizacional entre ambas entidades, los valores y las argumentaciones del caso Bancaja nos servirán para el caso CAM. En efecto, el ICCP₇ refleja, con un valor de 3,31, que se considera que existen diferencias poco importantes entre la cultura deseada por los directivos de la CAM y la cultura percibida por los mismos, tal como ocurría en Bancaja. También en una línea muy parecida a Bancaja el ICCP₈ = 7,96 refleja que los empleados de la CAM sí perciben una diferencia importante entre la cultura que les gustaría que hubiese en la entidad y la cultura que perciben actualmente.

En consecuencia, tanto la CAM como Bancaja tienen niveles elevados de disociación entre cultura deseada y cultura percibida real entre sus empleados, teniendo también ambas *gaps* relativamente pequeños entre cultura deseada y cultura real percibida por los directivos.

El índice ICCP_{9a} = -1,21 refleja un alto grado de compatibilidad entre la cultura deseada por los directivos y la cultura deseada por los empleados de Bancaja. Tal como se muestra en la tabla 6, esta elevada compatibilidad es debida a las escasas diferencias entre culturas deseadas, y no tanto a las ponderaciones (DS_(EMPL-BAN)). Es por tanto evidente que ICCP_{9b} tendrá un valor muy similar, dado que sus ponderaciones (DS_(DIRE-BAN)) vemos ya en la tabla 6 que son muy parecidas. En efecto, su valor es ICCP_{9b} = 0,07, lo cual indica que desde el punto de vista de los directivos, la importancia de las diferencias entre su cultura deseada y la de los empleados todavía es más pequeña.

Esta escasa diferencia entre las culturas deseadas de directivos y empleados pone de manifiesto una elevadísima compatibilidad cultural potencial dentro de Bancaja, ya que los deseos de ambos grupos son muy parecidos. Sin embargo, el *gap* entre las percepciones de la cultura actual de la entidad por parte de los directivos y las percepciones de la cultura actual de la entidad por parte de los empleados es más importante, tal como reflejan los índices ICCP_{10a} = 3,78 e ICCP_{10b} = 3,22 (tabla 7). El signo positivo de este *gap* refleja la superior percepción que tienen los directivos frente a los trabajadores de la cultura real imperante en la organización.

Tabla 5.—ICCP₆

	v.1	v.2	v.3	v.4	v.5	v.6	v.7	v.8	v.9	v.10	v.11	v.12	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22	v.23
	10,2	11,6	9,5	11,8	3,9	1,7	0,03	2,5	9,6	17,8	10,6	10,2	1,1	11,7	13,1	5,3	14,9	9,3	9,2	9,1	10,4	3,8	14,4

Tabla 6.—ICCP_{9a}

	v.1	v.2	v.3	v.4	v.5	v.6	v.7	v.8	v.9	v.10	v.11	v.12	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22	v.23
◆ DS _(DIRE-BAN) (EMPL-BAN)	-0,0	0,0	-0,1	0,0	0,6	2,1	1,8	2,0	-1,4	-0,6	-1,3	-0,7	0,8	-0,6	-1,5	0,6	-0,9	-0,4	0,2	-1	-0,3	0,6	-2,2
◆ DS _(EMPL-BAN) (DIRE-BAN)	-0,2	0,1	-0,5	0,4	2,3	5	4,9	5,2	-5,4	-3,3	-5,3	-2,9	1,6	-3,2	-7,2	1,6	-4,7	-1,9	1,2	-4,3	-1,4	0,9	-10,6

Tabla 7.—ICCP_{10a} e ICCP_{10b}

	v.1	v.2	v.3	v.4	v.5	v.6	v.7	v.8	v.9	v.10	v.11	v.12	v.13	v.14	v.15	v.16	v.17	v.18	v.19	v.20	v.21	v.22	v.23
◆ ES _(DIRE-BAN) (ES _(EMPL-BAN))	0,7	1,8	0,4	2,0	1,0	0,5	0,4	-1,1	0,9	1,3	0,9	1,8	-0,2	1,6	1,2	-1,3	1,2	1,7	1,5	0,8	1,2	-0,2	0,4
◆ ICCP _{10a}	3,1	8,5	1,8	9,1	3,7	1,1	1,2	-3,0	3,4	6,6	3,7	7,3	-0,5	8,0	5,7	-3,4	6,5	7,0	6,6	3,5	5,2	-0,3	1,8
◆ ICCP _{10b}	3,1	8,6	1,7	9,2	4,3	2,2	2,1	-5,5	2,1	5,7	2,4	5,8	-0,6	6,9	3,8	-4,3	5,0	6,1	7,1	2,6	4,7	-0,4	0,9

Razonamientos idénticos pueden hacerse para el caso CAM, ya que el valor de sus índices son muy parecidos (ICCP_{11a} = 0,5; ICCP_{11b} = 0,49; ICCP_{12a} = 3,46; ICCP_{12b} = 3,01), lo cual indica la elevada similitud existente tanto en las compatibilidades como en las incompatibilidades internas de ambas entidades.

Las importantes diferencias que se encuentran entre los índices ICCP₅ e ICCP₈ para el caso CAM y entre los índices ICCP₅ e ICCP₆ para el caso Bancaja, son por tanto atribuibles en su mayoría a las diferentes percepciones de la cultura real existente que tienen empleados y directivos. Las diferencias entre las culturas deseadas de los dos segmentos, aunque existen, son de importancia muy inferior.

Para contrastar, dentro del objetivo 13, si existen diferencias significativas dentro de los subgrupos de trabajadores no directivos *con contrato fijo* y aquellos *con contrato eventual*, se realizó un análisis de la varianza de esos subgrupos, tanto sobre las percepciones de la cultura real como sobre la cultura deseada. Para el caso de Bancaja no se percibió ninguna diferencia significativa en el valor de ninguna variable bajo el supuesto de «cultura deseada», y sólo en la variable 23 bajo el supuesto de «cultura real percibida», se observó una ligera superioridad en las medias del subgrupo fijos sobre eventuales estadísticamente representativa [media de 1,8 frente a 1,4; F(1,192) = 10,508, p = 0,001]. Para el caso de la CAM tampoco se observó ninguna diferencia significativa bajo el supuesto de «cultura deseada», y, al igual que en el caso de Bancaja, se observó en la variable 23 bajo el supuesto de «cultura real percibida» una ligera superioridad en las medias del subgrupo fijos sobre eventuales estadísticamente representativa (media de 1,4 frente a 1,2; F(1,202) = 5,534, p = 0,02). Además se observó para el caso CAM otra diferencia significativa entre estos dos subgrupos, concretamente en la variable 17, donde el subgrupo fijos también tuvo una ligera superioridad en las medias sobre el subgrupo eventuales estadísticamente representativa (media de 1,6 frente a 1,3; F(1,202) = 5,075, p = 0,025).

Al igual que para el objetivo 13, para el 14 también se realizó un análisis de la varianza, esta vez de los subgrupos *directores-empleados*. Para el caso de Bancaja no se percibió ninguna diferencia significativa en el valor de ninguna variable bajo el supuesto de «cultura deseada», y sólo en la variable 7 bajo el supuesto de «cultura real percibida», se observó una superioridad en las medias del subgrupo directores sobre empleados estadísticamente representativa [media de 3,6 frente a 2,3; F(1,192) = 13,359, p = 0,000]. Para el caso de la CAM tampoco se observó ninguna diferencia significativa bajo el supuesto de «cultura deseada», y se observó en la variable 8 bajo el supuesto de «cultura real percibida» una ligera superioridad en las medias del subgrupo directores sobre empleados estadísticamente representativa [media de 4,8 frente a 4,1; F(1,202) = 8,106, p = 0,05].

Por último, para el objetivo 15, al igual que para los objetivos 13 y 14, también se realizó un análisis de la varianza de los subgrupos *contratado menos de un año-contratado más de un año*. Para el caso de Bancaja no se percibió ninguna diferencia significativa en el valor de ninguna variable bajo el supuesto de «cultura deseada», y sólo en la variable 4 bajo el supuesto de «cultura real percibida», se observó una superioridad en las medias del subgrupo más de un año sobre menos de un año estadísticamente representativa [media de 1,1 frente a 1,9; F(1,192) = 4,808, p = 0,03]. Para el caso de la CAM no se observó ninguna diferencia significativa bajo el supuesto de «cultura deseada», y se observó en la variable 23 bajo el

supuesto de «cultura real percibida» una ligera superioridad en las medias del subgrupo más de un año sobre menos de un año estadísticamente representativa (media de 1 frente a 1,4; F(1,202) = 2,972, p = 0,05).

Dado el elevado número de variables analizadas, podemos concluir que entre los subgrupos estudiados dentro del grupo empleados no existen diferencias significativas en los niveles de cultura deseada, y en las percepciones sobre la cultura real las diferencias significativas son mínimas.

6. Conclusiones

La conclusión fundamental a la que ha llegado nuestro estudio empírico es que una hipotética fusión entre las dos entidades estudiadas no se vería en absoluto entorpecida por una posible incompatibilidad cultural, tal como reflejan los índices ICCP₁, ICCP₂, ICCP₃ e ICCP₄. Esto es debido a que, aunque las incompatibilidades culturales internas entre ambas entidades existen y son importantes, tal y como hemos constatado, estas incompatibilidades son sorprendentemente homogéneas en ambas empresas. Es decir, la problemática cultural interna es muy similar en ambas entidades, por lo que tras un proceso de fusión, independientemente de cuál de los dos sistemas culturales se impusiese, la nueva organización podría implantar sistemas de redireccionamiento cultural homogéneos a toda la nueva empresa.

Las incompatibilidades culturales internas más importantes a las que se enfrentan ambas entidades son debidas fundamentalmente a que el *gap* entre cultura deseada y cultura real percibida en la alta dirección (ICCP₅ e ICCP₇) es muy inferior al *gap* entre cultura deseada y cultura real percibida por los trabajadores (ICCP₆ e ICCP₈). Dado que las reformas culturales parten y deben ser impulsadas por el ápice estratégico de la organización, no es previsible que tienda a reducirse este *gap*, con una importante influencia sobre la *performance* organizacional, ya que esta diferencia no es percibida como muy importante por quien tiene la responsabilidad de reducirla.

Sin embargo, el potencial de compatibilidad cultural entre ambos grupos (directivos-trabajadores) es sorprendentemente elevado, dado que la cultura deseada por estos subgrupos es muy parecida (ICCP₉ e ICCP₁₁). El problema, por tanto, viene definido por la disociación entre las percepciones que ambos subgrupos tienen de la cultura real (ICCP₁₀ e ICCP₁₂). El problema para reducir el *gap*, y conseguir mayores niveles de homogeneidad cultural dentro de estas organizaciones, no estriba en modificar los valores a los que aspiran directivos y trabajadores, ya que éstos son muy adecuadamente compartidos, tal y como reflejan los reducidos índices de incompatibilidad en la cultura deseada. El problema a resolver para conseguir la integración de ambos segmentos estriba en que las percepciones del grupo directivo creemos que se alejan de la realidad, posiblemente debido a un escaso contacto con el trabajo del núcleo de operaciones.

Es por tanto interesante observar que la fusión no acrecentará la problemática cultural que ambas entidades afrontan ya internamente, ya que esta problemática es muy similar. Pero una adecuada gestión de personal, en el caso de producirse la hipotética fusión, debería ir encaminada a reducir esa heterogeneidad cultural en las percepciones del trabajo real de la entidad que existen entre los segmentos empleados-directivos. En efecto, es claramente percibida en ambas entidades una descone-

xión total entre el trabajo del ápice y el trabajo del núcleo. Las referencias críticas y displicentes que desde los servicios centrales se hacían hacia las oficinas y en sentido inverso, evidentes durante la realización del trabajo de campo, manifiestan una necesidad urgente de intensificar los vínculos horizontales y particularmente los verticales, recurriendo con mayor intensidad hacia mecanismos de coordinación cada vez más basados en la comunicación y la participación y menos en un control de *outputs* y una formalización tan extrema como la que impera actualmente. Con ellos se podría conseguir simultáneamente un mayor acercamiento hacia los valores culturales deseados así como una mayor homogeneización en las percepciones culturales reales.

Por último, es sorprendente la homogeneidad cultural existente entre los subgrupos definidos dentro del subgrupo de trabajadores (directores de oficina-empleados de oficina, contratados fijos-contratados eventuales, contratados menos de un año-contratados más de un año), tal como reflejan los resultados del análisis de los objetivos 13, 14 y 15, ya que no existe diferencia significativa entre estos subgrupos en los niveles de cultura deseada, y en las percepciones sobre la cultura real las diferencias significativas se reducen a muy pocas variables. Estos resultados deben ser alentadores para los responsables del proceso de fusión, ya que predicen una elevada homogeneidad dentro del segmento empleados y pocos conflictos internos.

Bibliografía

- ALLAIRE y FIRSIROTU, M. E. (1984): «Theories of organizational culture», *Organization Studies*, 5/3, pp. 193-226.
- ARGÜELLES, J. (1999): «El proceso de concentración de la banca española entre 1987-1996», *Política y Sociedad*, 29, pp. 133-149.
- BERGER, A. N. y HUMPHREY, D. B. (1997): «Efficiency of financial institutions: international survey and directions for future research», *European Journal of Operational Research*, núm. 98, pp. 175-212.
- BOND, M. (1987): «Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18 (2), pp. 143-164.
- BUONO, A. F.; BOWDITCH, J. L. y LEWIS, J. W. (1985): «When cultures collide: the anatomy of a merger», *Human Relations*, 38 (1), pp. 477-500.
- CALS, J. (1998): «Las participaciones empresariales de las cajas de ahorro españolas», *Papeles de Economía Española*, núms. 74-75, pp. 89-108.
- CAMPS, J. (2000): *Un estudio de la organización federal como respuesta estructural a la estrategia de diversificación. El caso de la banca federada*, tesis doctoral, Universitat de València.
- CARTWRIGHT, S. y COOPER, C. L. (1992): *Mergers and acquisitions: the human factor*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, O. y WEBER, Y. (1992): «Cultural differences and shareholder value in related mergers: linking equity and human capital», *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 319-334.
- CUMMINS, J. D. y WEISS, M. A. (2000): «The global market for reinsurance: consolidation, capacity and efficiency», *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, 3.
- DATTA, D. (1991): «Organization fit and acquisition performance: effects of post acquisition integration», *Strategic Management Journal*, 12 (4), pp. 281-298.

- DATTA, D. y PUJA, J. F. (1995): «Cross-border acquisition: an examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in US acquiring firms», *Management International Review*, 35 (4), pp. 337-359.
- DAVID, K. (1977): «What shall we mean by changing identities?», en DAVID, K. (ed.), *The new wind: changing identities in South Asia*, Mouton, Hague.
- DENISON, D. (1990): *Corporate culture and organization effectiveness*, Free Press, Nueva York.
- ELSASS, P. y VEIGA, J. (1994): «Acculturation in acquired organizations: a force field perspective», *Human Relations*, 47 (4), pp. 431-453.
- FRIED, H. O.; KNOX, L. C. A. y YASAWARNG, S. (1999): «The impact of mergers on credit union service provision», *Journal of Banking and Finance*, núm. 23 (2-4), pp. 367-386.
- FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C. y MARTIN, J. (eds.) (1991): *Reframing organizational culture*, Sage, California.
- GABLE, R. K. y WOLF, M. B. (1993): *Instrument development in the affective domain*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- GREGORY, K. L. (1983): «Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations», *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359-376.
- HALL, R. (1992): «The strategic analysis of intangible resources», *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 145-158.
- HAMBRICK, D. y CANNELLA, B. (1993): «Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives», *Academy of Management Journal*, 36 (4), pp. 733-762.
- HARRISON, R. (1972): «How to describe your organization's culture», *Harvard Business Review*, 5 (1), pp. 119-128.
- HASPELAGH, P. y JEMISON, D. (1991): *Managing acquisitions*, Free Press, Nueva York.
- HOFSTEDE, G. (1980): *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Londres.
- IBORRA, M. (1998): «¿Es posible un modelo de análisis cultural?», *Esic-Market*, mayo-agosto, 100, pp. 171-180.
- IBORRA, M.; GONZALEZ, T. y MARTINEZ, C. (1998): «El proceso de aculturación de Marks & Spencer en España», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 7, 1, pp. 57-76.
- JELINEK, M.; SMIRICH, L. y HIRSCH, P. (1983): «Introduction: a code of many colors», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 331-338.
- KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. y SERPA, R. (1985a): «Introduction: five key issues in understanding and changing culture», en KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. y SERPA, R. y associates (eds.), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-16.
- KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. y SERPA, R. (1985b): «Conclusion: Why culture is not just a fad», en KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. y SERPA, R. y asociados (eds.), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 421-433.
- KOGUT, B. y SINGH, H. (1988): «The effect of national culture on the choice of entry mode», *Journal of International Business Studies*, 19 (3), pp. 411-432.
- LUBATKIN, M.; SCHWEIGER, D. y WEBER, Y. (1998): «Top management turnover in related M&As: an additional test of the theory of relative standing», *Journal of Management*, 25 (1), pp. 39-52.
- MAÑAS, L. (1990): «Mercado único y límites a la capacidad reguladora», *Moneda y Crédito*, 190, pp. 191-239.
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in organizations: three perspectives*, Oxford University Press, Nueva York.
- MONZÓN, J. L. (1994): «La economía social en la realidad española», *Información Comercial Española*, núm. 729, mayo, pp. 29-36.
- NAHAVANDI, A. y MALEKZADEH, A. R. (1988): «Acculturation in mergers and acquisitions», *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 1, pp. 79-90.

- PERISTIANI, S. (1997): «Do mergers improve the X-efficiency and scale efficiency of U.S. banks? Evidence from the 1980s», *Journal of Money, Credit and Banking*, núm. 29 (3), pp. 326-337.
- PILOTTE, W. J. (1991): *The impact of mixed item stems on the responses of high school students to a computer anxiety scale*, PhD dissertation, University of Connecticut. Citado por VEIGA *et al.* (2000).
- PILOTTE, W. J. y GABLE, R. K. (1990): «The impact of positive and negative item stems on the validity of a computer anxiety scale», *Educational and Psychological Measurement*, 50 (4), pp. 603-610.
- SALES, A. L. y MIRVIS, P. H. (1984): «Acquisitions and the collision of cultures», en QUINN, R. y KIMBERLY, J. (eds.), *Managing organizational transitions*, Dow-Jones, Nueva York.
- SÁNCHEZ, J. M. y SASTRE, M. T. (1995): «¿Es el tamaño un factor explicativo de las diferencias entre entidades bancarias?», *Boletín Económico del Banco de España*, abril, pp. 69-72.
- SANCHIS, J. R. (1997): *El crédito cooperativo en España*, CIRIEC, Valencia.
- SANCHIS, J. R. y NEGRE, P. (1999): «Estrategias de adquisiciones y tomas de participación de las entidades de crédito españolas sobre otras entidades de crédito. Especial referencia a las cajas de ahorro», pendiente de publicación.
- SANCHIS, J. R. y SAFÓN, V. (1996): «Análisis estratégico de la integración del sector bancario español. Un estudio empírico sobre la concentración bancaria. Especial referencia a las entidades de crédito de la economía social», *Centro de Estudios Financieros*, 163, pp. 95-150.
- SANCHIS, J. R.; PUIG, F. y SORIANO, J. F. (1998): «Las relaciones banca-industria en España. Un estudio empírico sobre las participaciones de las entidades de crédito en el capital de las empresas no financieras», *Perspectivas del Sistema Financiero*, 63-64, pp. 83-102.
- SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership: a dynamic view*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SMIRICH, L. (1983): «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 339-358.
- VAN MAANEN, J. y BARLEY, S. R. (1985): «Cultural organization: fragments of a theory», en FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C. y MARTIN, J. (eds.), *Organizational culture*, Sage, California, pp. 31-53.
- VANDER, R. (1998): «Causes and consequences of EU bank takeovers», en K. KOEDIK, M. PAGANO y R. PORTES (eds.), *The changing european landscape*, Center for Economic Policy Research, Bruselas, Bélgica, pp. 45-61.
- VEIGA, J.; LUBATKIN, M.; CALORI, R. y VERY, P. (2000): «Measuring organizational culture clashes: a two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index», *Human Relations*, 53 (4), pp. 539-557.
- WILKINS, A. L. y OUCHI, W. G. (1983): «Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.