

Caso 2: Fusión Empresarial

IN5111 Comportamiento Organizacional - GRUPO 11

1.- Al hacer el análisis comparativo de ambas **estructuras organizacionales**, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

Digital System S.A. (Chile)

Fortalezas:

- La incorporación de Asesoría Jurídica debajo de Gerencia General y por sobre las gerencias de cada área permite la toma de decisiones informadas y la mitigación de riesgos, mejorando la coordinación entre las gerencias de las 6 áreas internas, entregando soporte a las negociaciones que debe realizar la empresa, teniendo en cuenta que sus clientes empresa poseen operaciones en diferentes países de sudamérica, por lo que las acciones comerciales deben someterse a las diferentes leyes de cada país, además del marco regulatorio de cada industria, correspondientes a construcción, educación y salud. El hecho de que la Asesoría Jurídica esté por sobre las gerencias de cada área, permite establecer una estructura de responsabilidades y autoridad, que obliga a cada una de las seis gerencias a cumplir con los procedimientos en línea con las legislaciones, y en el funcionamiento eficiente, se lograrían evitar problemas por incumplimiento de normativas. Dado que la empresa posee una estructura eficiente con el principio básico de que lo relevante para el desarrollo y el crecimiento organizacional son las personas, con capacidad para llegar a acuerdos y trabajo en equipo, entonces el que la Asesoría Jurídica esté por sobre las gerencias se puede interpretar como con un funcionamiento eficiente donde no deberían generarse tantas tensiones al supervisar las diferentes áreas, por lo que no llegaría a constituir una debilidad para la empresa.
- La empresa está en un contexto de crecimiento sostenido y una trayectoria de 10 años en el mercado, por lo que se presume de sostenibilidad y correcto funcionamiento.
- Se identifican áreas claves como el trabajo en equipo, empoderamiento y valores compartidos que inducen al éxito de la empresa, por lo que se tiene una cultura organizacional sólida.
- La empresa tiene una misión y una visión definida, conocidas por los trabajadores, con metas y objetivos claros, por lo que se tiene un enfoque estratégico claro.
- Los altos niveles de adaptabilidad, orientación al cambio y aprendizaje organizativo, así como el alto nivel de desarrollo de capacidades, refuerzan su capacidad para enfrentar desafíos del entorno.
- La interacción directa entre la gerencia general y las gerencias permite que no se pierda información y acciones relevantes para la organización.

Debilidades:

- Conocimiento y experiencias para operar en otros países tienen dificultades debido a que su crecimiento y operación han sido en el mercado nacional.
- Posee poca orientación al cliente (53; en el ámbito de adaptabilidad), lo que resulta perjudicial, puesto que al ser una empresa de servicios de software de gestión, el principal foco debiese ser en los clientes empresa de cada una de las tres industrias



que atiende (construcción, educación y salud) para satisfacer sus necesidades específicas, y con ello, fortalecer la sostenibilidad de la empresa.

- Si bien la mayoría de las áreas poseen una cantidad similar de personas, se puede observar que el área de Operaciones es la que posee más, siendo 250 personas, lo que puede afectar la coordinación e integración interna (57 en estudio de cultura), aún cuando el nivel de acuerdo es alto (90).

Sistemas de Gestión S.A.

Fortalezas:

- Existe una clara preocupación por el trato hacia los clientes y colaboradores, lo cual se refleja en un excelente nivel de atención y amabilidad.
- La empresa tiene una dotación significativa, especialmente en el área de operaciones y logística, lo que podría aprovecharse con una reorganización adecuada.
- La empresa tiene un conocimiento del mercado brasileño, y por tanto un conocimiento legislativo y operacional acabado en Brasil, además de conocer a los clientes del mismo país.
- La subgerencia de Logística dentro de la gerencia de operaciones permite que exista una mayor coordinación entre estas áreas que generalmente están muy ligadas en las organizaciones.
- La misión es conocida por los trabajadores, lo que favorece en conocimiento de propósitos estratégicos y dirección interna de la empresa.

Debilidades:

- Se tiene que en su estructura organizacional existe una Gerencia de Asuntos Jurídicos, por debajo de la Gerencia General y en el mismo nivel que otras 3 gerencias de diferentes áreas, donde si bien en principio es favorable que se tenga incorporada un área específica para los temas jurídicos, no logra constituir una fortaleza, sino más bien una debilidad para la empresa en el sentido de que no posee la suficiente autoridad legal y quizá esto podría decantar en problemas de incumplimientos de normativas trayendo problemas legales. También las otras áreas podrían interpretar como que los aspectos jurídicos no son lo suficientemente relevantes, dado que está a su mismo nivel y no con un mayor nivel de autoridad/responsabilidad.
- Una debilidad notable corresponde a que el área de TI está por debajo de la Gerencia de Desarrollo y Operaciones, lo que podría influir en una interpretación por parte de los trabajadores de que la Subgerencia de TI no es tan relevante. Esto es perjudicial si se considera que en particular la empresa entrega servicios en sistemas de gestión, y se asume que incluye un importante factor digital de sus productos/servicios dado que es competidor directo de Digital System, por lo tanto, debería ser una gerencia por sí misma. Al estar como Subgerencia, se tendrán complicaciones para realizar los proyectos de TI dado que dependerá mucho de los permisos que le otorgue la Gerencia de Desarrollo y Operaciones, lo que podría aumentar los plazos de los proyectos que realiza para los clientes, así como dificultar el desarrollo de proyectos internos del área.

- La distribución de cantidad de personal para cada área, permite ver que el área de Gerencia de Operaciones, posee muchísimas personas en comparación a las otras áreas, lo que podría dificultar la coordinación interna.
- Se cuenta con costos significativamente mayores en comparación a la empresa Chilena, y por tanto la facturación es menor. Si bien, existen presupuestos para cada una de las gerencias superiores lo que es positivo, el hecho de que el área de recursos humanos posea un mayor porcentaje podría constituir una debilidad si este presupuesto no está bien fundamentado, dado que podría ser más rentable para la empresa redistribuir parte de ese presupuesto en otra área que lo necesite más, como por ejemplo la Gerencia de Desarrollo y Operaciones, que integra tanto a la Subgerencia de TI y la de Operaciones y Logística.
- Existe una menor coordinación entre las gerencias al momento de operar, declarando problemáticas de poder entre las distintas áreas.
- La empresa no posee sistemas de evaluación de desempeño validados, lo que afectaría el rendimiento de la empresa. Además, no se da la suficiente importancia al cumplimiento de metas y seguimiento de métricas de resultados para implementar mejoras. También se tiene que no existe alineamiento en torno al uso de los procedimientos establecidos.
- La empresa es inflexible a cambios estructurales organizacionales, mostrando resistencia a otras formas de operar.
- Los planes de capacitación son de bajo presupuesto y no cubren las necesidades del negocio, lo que genera una brecha de competencias.

2.- La propuesta es crear una organización integrada, innovadora y eficiente que combine lo mejor de Digital System S.A. y Sistemas de Gestión S.A. para consolidarse como líder en el desarrollo de soluciones tecnológicas en la gestión de la construcción, la educación y la salud en América Latina, promoviendo el crecimiento sostenible de sus clientes y maximizando el potencial de sus equipos humanos. La fusión permitirá a ambas empresas fortalecer su posición en el mercado, aprovechando la experiencia y presencia de Digital System S.A. en Chile, junto con el conocimiento del mercado brasileño de Sistemas de Gestión S.A. Al combinar sus recursos y capacidades, la nueva organización podrá liderar sectores clave, consolidando su presencia en los mercados de Brasil, Chile y otros países de la región.

Un aspecto central de la fusión será la creación de sinergias entre ambas organizaciones, lo que se traducirá en una mayor eficiencia operativa. Esto incluye la integración de sistemas de información, la estandarización de procesos y la eliminación de redundancias. Al reducir costos y optimizar los tiempos de entrega de productos, se podrán ofrecer mejores servicios a los clientes, con mayor rapidez y calidad. La combinación de los equipos de ambas empresas generará un entorno propicio para la innovación. Digital System S.A. ha demostrado un enfoque en productos de alta calidad, y al integrar esta cultura con el conocimiento local de Sistemas de Gestión S.A., será posible desarrollar soluciones tecnológicas más avanzadas, adaptadas a las necesidades específicas del mercado brasileño y latinoamericano en general.

Tanto Digital System S.A. como Sistemas de Gestión S.A. valoran a sus empleados, lo que debe constituir una base sólida para la nueva organización. El propósito de la fusión no solo será mejorar los productos y servicios ofrecidos, sino también generar un ambiente de trabajo que priorice el

desarrollo profesional y el bienestar de los colaboradores. Al mismo tiempo, la organización buscará mejorar la experiencia del cliente, enfocándose en agregar valor tangible a través de sus soluciones tecnológicas.

Si bien Digital System S.A. tiene una visión de expansión en América Latina, Sistemas de Gestión S.A. cuenta con una fuerte presencia local y un enfoque en la cercanía con clientes y empleados. El propósito de la fusión será aprovechar lo mejor de ambos enfoques: una visión global de crecimiento y expansión, combinada con una atención personalizada que responda a las necesidades locales. Esto permitirá que la nueva empresa se expanda internacionalmente sin perder de vista su compromiso con el servicio al cliente y las relaciones locales.

3.- Matriz de prácticas culturales que los líderes debieran gestionar para instalar la cultura que se desea tenga la empresa brasileña:

| | Antiguas | Nuevas |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Buenas | <p>Preservar y Fortalecer</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener el objetivo de liderazgo en tecnología y expansión. ● Fortalecer la cooperación entre áreas y equipos. ● Continuar brindando un trato cercano y de calidad a los clientes. ● Asegurar que los valores organizacionales sigan siendo el pilar de la cultura. ● Reforzar el diálogo y la resolución de conflictos de manera efectiva. | <p>Inventar y Perfeccionar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la interconexión de los sistemas de información entre las dos empresas. ● Implementar evaluaciones regulares y objetivas para fomentar el crecimiento. ● Expandir el enfoque de la empresa brasileña hacia un mercado más amplio. ● Crear programas que atiendan las principales necesidades del negocio. ● Unificar las formas de trabajo bajo los estándares de Digital System S.A. |
| Malas | <p>Desaprender y Dejar Atrás</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reducir las tensiones entre las áreas clave para mejorar la eficiencia. ● Cambiar el enfoque hacia una perspectiva internacional. ● Implementar sistemas de medición claros y alcanzables. ● Superar los conflictos entre las áreas de desarrollo y comercial. | <p>Repensar y Tratar Nuevamente</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar una mejor relación y comunicación entre el liderazgo chileno y los empleados brasileños. ● Gestionar de manera más estratégica las relaciones sindicales para aumentar la productividad. ● Identificar y cerrar las diferencias en habilidades entre los empleados. |

| | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Alinear los procesos y asegurar que se cumplan los estándares. | <ul style="list-style-type: none"> • Adaptar y fusionar los enfoques de gestión de ambas culturas para mejorar la cohesión. |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4.- Características de alto desempeño a potenciar:

- **Capacidad de trabajo en equipo:** Uno de los aspectos destacados en Digital System S.A. es su capacidad para trabajar en equipo, lo que ha sido clave para su éxito en Chile. Esta habilidad es una fortaleza que el equipo ejecutivo debe potenciar en la fusión. La integración entre ambos equipos, chileno y brasileño, se beneficiará al crear dinámicas que promuevan la colaboración y la sinergia entre los miembros. Una forma de potenciar esta característica, es a través de la creación de proyectos conjuntos donde los equipos de Chile y Brasil deban alcanzar objetivos comunes. Esto fortalecerá la cohesión y permitirá que ambos equipos se familiaricen entre sí.
- **Orientación al cliente:** Digital System S.A. tiene una fuerte orientación al cliente, un valor que ha ayudado a la empresa a crecer en el mercado nacional. Potenciar esta característica será esencial para mantener y expandir la clientela en Brasil. El equipo debe enfocarse en reforzar esta orientación, no solo para satisfacer a los clientes actuales, sino también para atraer nuevos negocios. Fortalecer esta característica se puede lograr implementando programas de capacitación continua sobre atención al cliente y, además, premiar a aquellos empleados que demuestren un excelente servicio al cliente, reforzando esta orientación como un valor clave en ambas culturas.
- **Foco estratégico claro:** La empresa chilena ha tenido un enfoque estratégico bien definido, especialmente en los sectores de construcción y educación. El equipo ejecutivo puede aprovechar esta claridad para guiar la integración de la empresa brasileña, asegurando que todo esté alineado con la visión de liderazgo en estos sectores clave. Un método para impulsar esta característica es a través de alianzas estratégicas internas, reforzando la importancia de la estrategia clara mediante la creación de un comité/equipo que se encargue de comunicar y alinear a todos los departamentos con los objetivos definidos.