



Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

**Facultad de Ciencias Económicas – Departamento de Ciencias
Empresariales**

“How did a snake digest an elephant?”

Reinvento cultural: el caso de éxito de Lenovo

Autor: Nicolás Alejandro Tarakdjian

Número de Registro 67-183021-0

Director: Adrian Büchner

Fecha: 13 de agosto de 2021

Agradecimientos y Dedicatoria

Mi paso por el MBA de la Universidad Católica Argentina y el presente trabajo no hubiesen sido posibles sin contar con el apoyo incondicional de mi esposa Marina y mis hijos Benjamin y Juan Ignacio. Gracias por estar al lado mío siempre, por inspirarme y por hacerme una mejor persona.

Agradezco también el aporte de Adrian Büchner como director del presente trabajo. Sus aportes, puntos de vista, sugerencias y críticas constructivas fueron fundamentales para lograr este trabajo.

Abstract

En el año 2005, en una operación de 1,25 billones de dólares, Legend compra la división de PCs de IBM (3 veces mayor en tamaño), marcando un hito en la industria no sólo porque fue una de las primeras empresas chinas en expandirse a nivel global sino por la forma en la que este proceso de globalización se llevó a cabo. Tras la compra, Legend cambió de nombre a Lenovo y pasó de ser una organización homogénea 100% china, a una corporación global, con un mosaico cultural distribuido en los 50 países en los que operaba, trabajando en 40 idiomas y con *headquarters* tanto en China como en los Estados Unidos.

El equipo directivo de Lenovo estratégicamente evitó imprimir a la organización adquirida la cultura laboral de la empresa adquiriente, llevo a cabo un proceso de integración marcado por una visión estratégica de la integración cultural, una cuidada gestión de la misma, con un Management comprometido por el cambio y un modelo de gestión que se apalancó en la diversidad y se basó en la humildad como característica distintiva.

Este modelo de gestión fue clave para que 8 años después de la adquisición, Lenovo pasara a ser el principal jugador en el mercado global de las PCs, desplazando a competidores consolidados como HP, Dell y Apple y marcando un hito en la industria de la tecnología como así también del proceso de expansión global de Organizaciones de origen chino.

El éxito de este proceso fue luego replicado para la adquisición de Motorola y la división de servidores x86 a IBM, pero también presenta un modelo de integración que ofrece prácticas para considerar en otras organizaciones.

Índice

Agradecimientos y Dedicatoria.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción	6
2. La Construcción de una Corporación Global.....	7
3. Procesos de Globalización de Empresas Chinas.....	10
4. El Factor Cultural en Procesos de Fusiones y Adquisiciones.....	11
5. Elementos Culturales Presentes al Momento de la Adquisición en el Caso Lenovo	14
6. Hacia una Convergencia Cultural.....	19
7. El Diseño de una Cultura Organizacional.....	21
Etapas Iniciales.....	22
Etapas de Evaluación de Situación.....	26
Etapas de implementación de políticas y estrategias de largo plazo.....	30
Nivel de Compromiso en la Organización.....	34
8. Análisis del caso Lenovo en el contexto del marco teórico de la materia.....	35
Definiendo la Cultura.....	35
Las funciones de la Cultura Corporativa.....	37

Las dimensiones culturales en la Organización	39
El cambio Organizacional y Cultural.....	42
El rol del líder en el proceso de transformación Cultural	48
La gestión de las diferencias culturales	50
Aspectos relevantes en los procesos de Fusiones y Adquisiciones.....	51
9. Análisis de procesos de fusiones y adquisiciones comparables con el caso Lenovo	57
El proceso de integración entre Hewlett Packard y Compaq.....	59
El proceso de integración entre Hewlett Packard y Autonomy	64
El proceso de integración entre Google y Motorola	67
El proceso de integración entre Microsoft y Nokia	70
Conclusiones de procesos de los procesos de integración analizados	74
10. Conclusiones del caso Lenovo y consideraciones para procesos de fusiones y adquisiciones	76
Consideraciones para otros procesos de fusiones y adquisiciones	79
11. Reflexiones de las consideraciones en la nueva normalidad	82
Lista de Referencias Bibliográficas	84

1. Introducción

En el año 1984, Liu Chuanzhi junto con otros diez ingenieros y un capital inicial de USD 25,000 fundaron la empresa Legend en una habitación dentro el Instituto de Computación y Tecnología de la Academia China de Ciencias. Dos décadas después, en una operación de 1,25 billones de dólares, Legend compra la icónica división de PCs de IBM (3 veces mayor en tamaño), marcando un hito en la industria no sólo porque fue una de las primeras empresas chinas en expandirse a nivel global, sino por la forma en la que este proceso de globalización se llevó a cabo.

Legend cambió su nombre a Lenovo, y pasó de ser una organización homogénea 100% china, a una corporación global, con un mosaico cultural distribuido en los 60 países en los que operaba, trabajando en 40 idiomas y con headquarters tanto en China como en los Estados Unidos.

El equipo directivo de Lenovo **estratégicamente evitó imprimir a la organización adquirida la cultura laboral de la empresa adquiriente**. La forma en la que Lenovo llevó a cabo el proceso de reorganización y globalización fue clave para que 8 años después de la adquisición, pasara a ser el principal jugador en el mercado global de las PCs, desplazando a competidores consolidados como HP, Dell y Apple.

El presente trabajo analiza el **proceso de integración cultural** entre la empresa de tecnología de origen chino Legend con la división del PCs de IBM, a nivel global, en el período comprendido entre los años 2005 y 2009.

La hipótesis se centra en demostrar que **el éxito del proceso de integración de Lenovo ha sido directamente proporcional al rol estratégico que ejerció la integración cultural** en una escala global.

La relevancia del factor “cultura corporativa” es transversal dentro del programa de materias del MBA UCA, y el caso Lenovo se constituye como un claro exponente del rol estratégico que esta ejerce en el desarrollo de una Organización.

¿Habría sido posible lograr una integración exitosa si no se hubiera priorizado el aspecto cultural? ¿Qué nivel de compromiso en la organización se requería para que esto fuera exitoso? ¿Fueron los resultados obtenidos proporcionales a los esfuerzos realizados en la conformación de una cultura corporativa diseñada a medida, considerando el contexto y a la visión estratégica de la Organización?

A lo largo de esta investigación se analizan estas preguntas, se describe contexto económico e industrial durante el período de estudio; se revisan los elementos culturales presentes al momento de la fusión; los desafíos enfrentados y las políticas implementadas; se contrasta el marco teórico en la materia con el caso Lenovo y se analizan los resultados obtenidos.

En conclusión, este trabajo busca explicar, desde la perspectiva del negocio y en particular desde el rol de la cultura corporativa, lo que la prensa se describió al estudiar el caso Lenovo: “The Chinese media would later call the deal “the snake that swallowed the elephant” (Gina Qiao, 2014, pág. 43)

2. La Construcción de una Corporación Global

En su concepción, por el año 1984, Legend se constituyó como una compañía distribuidora de computadoras de IBM, AST y Toshiba en el mercado chino. Con el objetivo de agregarle valor al proceso de comercialización, dentro del Instituto de Computación y Tecnología de la Academia China de Ciencias, Liu Chuanzhi junto con otros diez ingenieros desarrollaron una placa de circuito que permitió a las computadoras personales procesar caracteres chinos, generando un producto diferenciado y logrando un singular reconocimiento en el mercado local.

Con el paso de los años, Legend se consolidó como la empresa líder en el sector dentro del mercado local, no obstante, la historia de Legend y posteriormente Lenovo tuvo una serie de hitos que resultan fundamentales para entender su evolución y desarrollo. Los más significativos se detallan a continuación:

- **1984:** Se funda Legend en el Instituto de Computación y Tecnología de la Academia China de Ciencias
- **1990:** Legend lanza a la venta el primer equipo bajo su propia marca en el mercado chino
- **1994:** Legend comienza a cotizar en la bolsa de Hong Kong
- **2000:** La Compañía redefine su misión: *“Convertirse en un jugador global en la industria de la tecnología”*.
- **2003:** Legend cambia su nombre a Lenovo, dado que Legend era un nombre común en occidente y Lenovo representaba la combinación entre su herencia “Le” y lo nuevo “novo”. En este año, IBM le ofrece a Lenovo la venta de su división de PCs, la cual Lenovo rechaza al no considerar que las condiciones estaban dadas dentro de la Compañía para proceder con la adquisición.
- **2004:** Con el objetivo de materializar su visión, el Comité Ejecutivo de Lenovo contrata a las consultoras McKinsey y Goldman Sachs para analizar la viabilidad de la operación de compra de IBM. El contexto para ese entonces era el de:
 - Lenovo dominando el mercado de PCs en China con un market share del 28%.
 - Competidores globales como Dell ingresando agresivamente al mercado chino, amenazando con la posición de liderazgo de Lenovo.

Luego de meses de análisis, se determina que la división de PCs de IBM constituía un complemento perfecto para Lenovo, dado que Lenovo poseía la capacidad de producir equipos de alta calidad a bajo costo, mientras que la división de PCs de IBM le aportaba una presencia global, con productos altamente reconocidos y una fuerza de ventas especializada de 10.000 empleados distribuidos en 60 países.

El 8 de diciembre de 2004 Lenovo anuncia la compra, sujeto a aprobación del gobierno de los Estados Unidos.

- **2005:** El 1ero de Mayo de este año se hace efectiva la adquisición. Lenovo compra la división de PCs de IBM por un monto total de 1,25B de dólares, los cuales se materializaron en un pago de USD 650M y acciones de Lenovo por unos USD 600M, equivalente a un 18,9% de su capital accionario. Como parte de esta negociación, Lenovo asumía deudas contraídas por IBM por un total de USD 500M. El acuerdo le otorgaba a Lenovo la titularidad de los centros de Investigación y Desarrollo, las plantas de producción y los Centros de Servicios. A su vez, Lenovo adquirió los derechos de utilizar por el plazo de 5 años la marca IBM en los equipos, y la propiedad de la icónica marca “Think”.

Completado el proceso de adquisición, Lenovo paso a convertirse en la primera empresa China con real presencia global (D, 2005). De un día para el otro, se cuadruplicaron las ventas de la Corporación con volúmenes netos de USD 13B, paso de ser el noveno productor de PCs a consolidarse como 3er competidor global en el mercado, con un market share cercano al 8%.

En palabras de su fundador, Liu Chuanzhi, este momento se marcaba un antes y un después en la historia de la Organización: *“It’s as if previously we were a small boat on a river, and now we’ve become a ship heading out of port”*. (ídem, p.1)

Concluido el proceso de adquisición, se comenzaron a generar dinámicas de integración dentro de la Organización que son el objeto de estudio del presente trabajo.

3. Procesos de Globalización de Empresas Chinas

Durante las últimas dos décadas, se ha evidenciado un marcado interés por parte de las empresas de origen chino en iniciar procesos de expansión a escala global. Según analiza Jack Lim, esta dinámica se basó principalmente en la oportunidad de explotar a grandes escalas el *know-how* tecnológico, como así también fue el producto de la creciente competencia en el mercado local que presionaba a la baja los márgenes de utilidad (Jack Lim, 2009, págs. 2-3).

Analistas como Josephine Chow, por su parte, atribuyen dentro de las causas de estos procesos expansivos el hecho de que la transformación industrial había llegado un pico a escala global, mientras que, por otro lado, la relación cambiaria entre el renminbi con otras monedas tornaba competitivas estas operaciones para los capitales chinos (Chow, 2017, pág. 2)

Los mecanismos mediante los cuales estos procesos de globalización se llevaron a cabo fueron principalmente vía fusiones y adquisiciones, en lugar de expansiones orgánicas. Esta modalidad constituía el camino rápido hacia una expansión global.

Hacia el año 2006, tan sólo 23 compañías chinas habían iniciado estos procesos expansivos, con resultados dispares. Según el análisis de Yang & Teng, el 30% de estas organizaciones reportaron pérdidas, el 40% lograron un break even y el restante 30% logró generar ganancias a partir de sus experiencias como jugadores en un mercado global. (Yang, 2007)

Entre las principales razones que llevaron a estos resultados tan dispares se puede destacar la escasez de ejecutivos de origen chino con experiencias en Management global. Tal como destaca Chow, la importancia de los recursos humanos se encuentra subvaluada en las Organizaciones asiáticas, y en particular en las de origen chino. La escasez de estos “soft skills” terminaron siendo la principal causa de muchos de los fracasos en estos procesos de integración. (Chow, 2017, pág. 2)

El modelo de globalización de Lenovo, por su parte, constituye uno que promueve el gobierno chino, el cual fomenta una expansión mediante fusiones y adquisiciones para lograr un rápido reposicionamiento de su modelo productivo, migrando de una producción a gran escala y de bajo costo a un modelo diversificado, con importantes inversiones de capital en el exterior.

Esta estrategia se da en el marco de costos laborales crecientes, y una búsqueda para sofisticar y agregar valor a las cadenas de producción, con el objetivo de crear fuentes de trabajo de calidad. (L, 2014, pág. 9)

4. El Factor Cultural en Procesos de Fusiones y Adquisiciones

Al analizar los resultados de procesos de fusiones y adquisiciones de grandes corporaciones, más allá de los que se llevaron a cabo en Organizaciones de origen asiático en las últimas décadas, es común encontrar grandes fracasos que condujeron a pérdidas millonarias.

Tan sólo en la industria tecnológica, podemos revisar casos como el de Microsoft y Nokia, Google y Motorola (que fue luego adquirida por Lenovo) y Hewlett Packard y Autonomy, entre otros. En estos casos, las empresas adquirientes tuvieron que liquidar los activos y reconocer pérdidas por prácticamente todo el capital invertido, luego de procesos de integración fallidos.

En línea con estos casos, en un artículo publicado por Harvard Business Review, Roger Martin menciona que “por lo general, entre un 70% y un 90% de las adquisiciones son fracasos abismales”, concluyendo que “las fusiones y adquisiciones están predestinadas al fracaso”. Por su parte, Bain & Company ha identificado **la integración cultural como la causa número uno del fracaso de estos procesos.**

Al adentrarse en las causas de estos fracasos, podemos basarnos en estudios de Deloitte en donde se estima que el fracaso de la integración cultural es una de las principales causas de aproximadamente el 30 por ciento de las fusiones y adquisiciones. (Charles Desabran, 2019)

El impacto del factor cultural en los procesos de fusiones y adquisiciones ha atraído un creciente interés en el ámbito académico en los últimos años. La cultura corporativa puede ser entendida como “la forma en la que se hacen las cosas” en una organización. Este concepto condensa elementos tales como creencias, valores, maneras de interactuar, códigos de conducta, enfoques con los cuales se abordan los temas, sistemas de incentivos y de definición de objetivos, entre otros aspectos. En pocas palabras, **la cultura es la fuerza subyacente que determina como se desenvuelve una organización en su día a día.**

En el marco de un estudio realizado por la consultora Deloitte, Marc Kaplan y Ben Dollar afirman que el factor cultural es determinante del éxito en períodos de grandes cambios y transformaciones, como es el caso específico de una fusión o adquisición. En particular, en base a una encuesta a CEOs y líderes en el ámbito de los Recursos Humanos, el 82% de los encuestados

afirman que el factor cultural constituye una potencial ventaja competitiva, siendo el nivel observado de esta valoración variable en función de distintos países y regiones. (Marc Kaplan, 2016)

La figura a continuación refleja el nivel de valoración del factor cultural a nivel global en donde se hace evidente la proximidad de esta valoración entre china y los Estados Unidos, dos de los principales países en donde opera Lenovo.

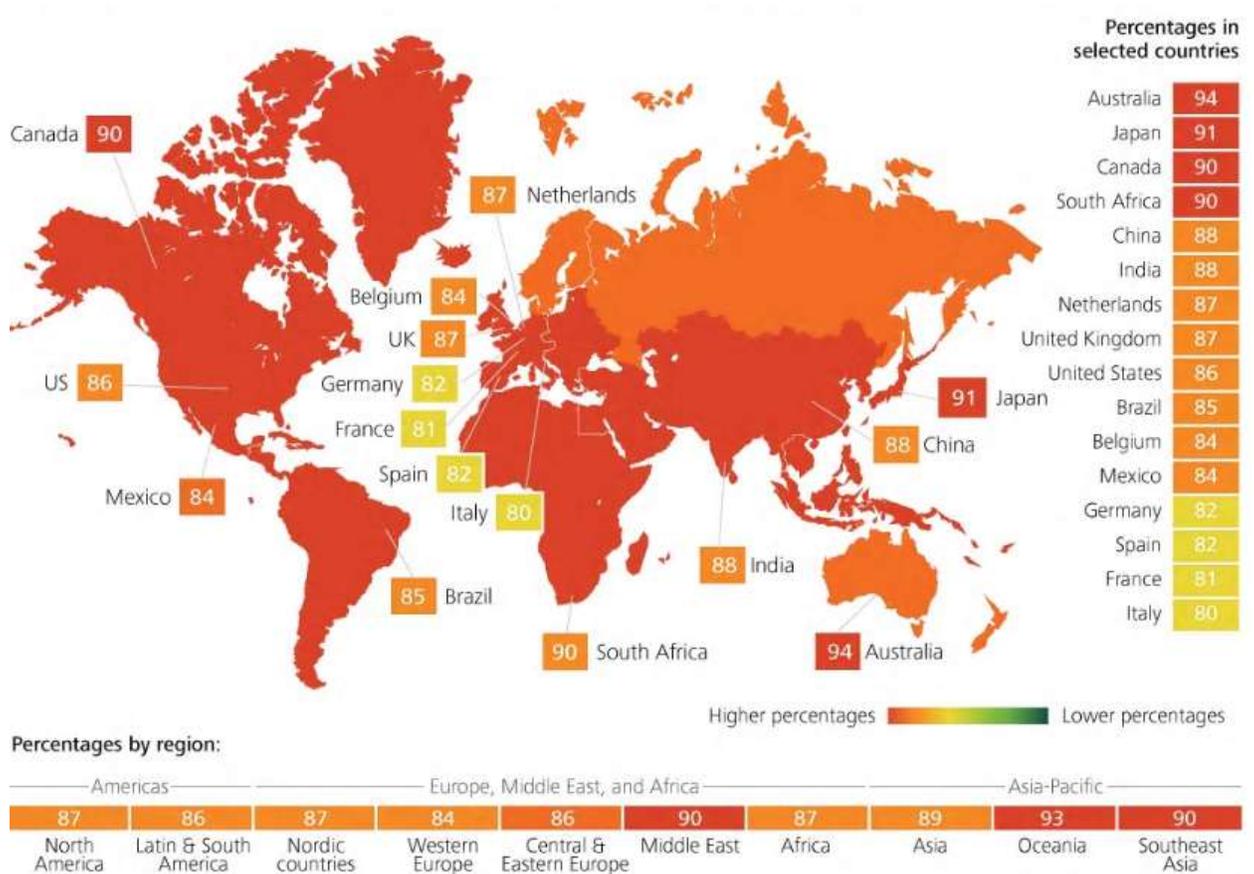


Figura 1. Recuperado de Deloitte Insights. *Shape Culture Drive Strategy*. Copyright 2016.

En línea con esto, autores como Lee, Hetch y Harrison han identificado una serie de patrones que se repiten en los casos de integraciones que fracasaron, desde la perspectiva de la

integración cultural, entre los cuales se destaca el hecho de que se tiende a minimizar el componente cultural de la empresa adquirida. La búsqueda de imponer la cultura corporativa de la Organización adquiriente resulta en la generación de fricciones y resistencias en la organización resultante. (C. Desabran, op. cit)

5. Elementos Culturales Presentes al Momento de la Adquisición en el Caso Lenovo

El Comité Ejecutivo de Lenovo entendía que para lograr una exitosa transición hacia una corporación global debía contar con ejecutivos con amplia experiencia en empresas multinacionales e idealmente altamente capacitados en el desarrollo de nuevos mercados.

En línea con esta definición, en diciembre del año 2005 (año donde se hace efectiva la adquisición), se nombra como CEO de la Organización a Bill Amelio. El nuevo CEO de Lenovo provenía de uno de los principales competidores en el mercado de las PCs, Dell, y había ocupado el cargo de presidente de la región Asia Pacífico y Japón. A su vez, tanto Amelio como el C Level de Lenovo deliberadamente conformaron lo que se conoció como un “dream team” del Management, incorporando ejecutivos de vasta experiencia provenientes de Dell, HP, Acer, McKinsey y Microsoft.

La composición de elementos culturales resultantes de las nuevas incorporaciones, sumado a los empleados incorporados de IBM y la organización de origen chino conformaron una fuerza laboral sumamente heterogénea, pudiendo definir esta diversidad desde la dimensión de la cultura corporativa, la cultura social y desde la perspectiva geográfica – demográfica las cuales se describen a continuación:

- **Dimensión de cultura corporativa:**

Tal como lo define Yolanda Conyers al relatar su experiencia como Chief Diversity Officer de la flamante Lenovo, al momento de la adquisición se constituyeron dentro de la empresa 3 grupos claramente segmentados, los que ella definió como “3 ríos”. En sus palabras:

“We have 3 main tributaries flowing into the same large body of water but they weren't flowing together. Each group playing the others as the source of the problems, where some people saw so fast moving rapids that were destroying everything in their way, while others saw a lazy river that was overflowing its banks”

(Gina Qiao, 2014, pág. 85)

Analizando con más detalle estos tres grupos claramente conformados, podemos identificar ciertas características que definían a cada uno de ellos, a saber:

- **Empleados de Lenovo:** los mismos eran parte de la organización previo a la integración. Se encontraban localizados en China, y se caracterizaban por ser comprometidos con sus roles, y orientados a los resultados y la performance. Este grupo era visto por los restantes como muy inflexibles y sin motivación a comunicarse por fuera de su organización de origen. Una característica saliente de este conjunto de colaboradores era que carecían de experiencia como líderes globales.
- **IBMer:** así eran conocidos quienes se habían unido a la organización provenientes de la división PC de IBM. Distribuidos a lo largo del mundo, pero principalmente en los Estados Unidos, este grupo se caracterizaba por

liderar en innovación y ser sumamente leales. Eran también percibidos por el resto de la Organización como lentos en su accionar y muy frecuentemente eran vistos priorizando la lealtad a la performance.

- **Ex empleados de Dell:** incorporados luego de la adquisición, principalmente por Bill Amelio en su proceso de armar un equipo de líderes con experiencia en la industria y con bagaje global, estos colaboradores estaban caracterizados por su velocidad en la ejecución, su sentido del negocio y de la urgencia en la toma de decisiones, en pocas palabras los definía su orientación a los resultados. Por el resto de los grupos de la Organización, estos empleados eran vistos como arrogantes y agresivos.

- **Dimensión de cultura social:**

Más allá de las distintas culturas organizacionales de origen, coexistía en Lenovo una dimensión subyacente, que era la resultante de haberse convertido de un día para el otro en una compañía global, con un gran componente de trabajadores del oriente trabajando ahora con empleados del occidente.

Los estilos de liderazgo y desarrollo del trabajo en cada hemisferio tenían características distintivas, que en muchos casos eran contrapuestas. A continuación, se describe brevemente las principales características de los estilos que tenían los empleados orientales y occidentales.

- **Orientales:** las sociedades asiáticas se rigen por consensos y tiene una gran preponderancia el factor social. Existe el concepto de “mianzu” el cual condensa el hecho de que una persona nunca va a ejercer alguna

acción que haga humillar a otra. En este sentido, hay también un amplio respeto por las autoridades y a los rangos superiores dentro de una Organización.

En el ámbito de las reuniones hay un gran respeto por la jerarquía y tiende a predominar el silencio, esperando cada uno su turno para poder compartir una opinión o concepto. Los silencios son señal de elaboración de una opinión y no de un acuerdo.

Dentro de los grupos de trabajo orientales la armonía tiene una alta valoración, y hay un sentido de responsabilidad hacia el grupo de trabajo de pertenencia. En línea con esto, los resultados individuales se matizan, se priorizan los resultados de un equipo, lo cual se evidencia en el programa de reconocimientos colectivos que hay implementados.

En lo concerniente a la resolución de conflictos, la búsqueda inicial es siempre la de analizar la imagen completa, entender la problemática como parte de un todo y priorizar aquellas acciones que resuelvan los problemas en el largo plazo.

- **Occidentales:** se caracterizan por ser directos y asertivos, son percibidos también como agresivos por sociedades asiáticas producto de esto.

Hay una gran valoración al logro individual y aquellos que se destacan son altamente valorados, lo cual se ve reflejado en los programas de reconocimiento.

En el ámbito de reuniones de trabajo suelen ser muy vocales y hablar en el momento en el que tenga una idea o propuesta para aportar, no esperando un orden o respetando necesariamente una jerarquía puntual. En lo relacionado a la resolución de conflictos, los empleados occidentales centran su atención en los casos puntuales y dejan para una etapa posterior el análisis global de la situación.

- **Perspectiva Geográfica y Demográfica:**

Al cierre del ejercicio fiscal en el que se consolidó la adquisición, Lenovo contaba con una fuerza laboral heterogénea, conformada por 19,500 empleados en todo el mundo, llevando a cabo sus operaciones desde 12 husos horarios distintos. En términos geográficos, el 72% de la fuerza laboral de Lenovo se encontraba localizada en China continental, un 11% en los Estados Unidos, y el 16% restante entre los otros 58 países en los que Lenovo tenía operaciones. (Limited, Lenovo Annual Report 2005/06, 2006)

La coexistencia de equipos de trabajo y culturas marcadamente heterogéneas era un factor percibido no sólo dentro de la organización, sino puertas afuera de la misma. Jeanne Bauer, Directora de Recursos Humanos de Lenovo en el momento posterior a la adquisición afirmaba que: *“I was hired to do a job they wanted me from my experience, and this is what I will bring. You could see that there was going to be a culture clash if somebody didn't step in soon”*. (G. Qiao, op. cit, p.82)

En línea con esto, ejecutivos occidentales de Lenovo que provenían de la división de PCs de IBM relataban las dinámicas que se daban en las reuniones con pares de Oriente: “*Americans like to talk; Chinese people like to listen. At first we wondered why they kept talking when they had nothing to say.*” (Economist, 2013).

Las diferencias de estilos y formas se sentían fuertemente en la organización, generaban grandes ineficiencias y ponían en jaque el éxito de la nueva organización.

Por otro lado, jugadores claves en el mercado percibían el malestar y la compleja situación a la que se enfrentaba Lenovo. Michael Dell, fundador de un principal competidor directo de Lenovo llegó a afirmar que simplemente este proceso de expansión en el que se había embarcado Lenovo no iba a funcionar; “*it won't work*” (G. Qiao, op. cit, p.61). En los medios se hablaba de “*ineptitud China*”, incluso en un artículo de The Economist se hacía referencia a una incompatibilidad marcada: “*nearly complete organ rejection*” entre Lenovo e IBM (idem, p.60).

En este contexto, **el comité ejecutivo de Lenovo tenía en claro que una serie de acciones estratégicas tenían que tomarse a nivel cultural para evitar un fracaso en su proceso de globalización.**

6. Hacia una Convergencia Cultural

La heterogénea base cultural que se hacía presente luego de la adquisición no tardó en tornarse un tema de alta notoriedad para el Management de Lenovo.

Dentro de la Organización se hablaba de un caos a nivel Management y cultural, equipos que no se entendían y reuniones inconducentes. Comenzaba un proceso de búsqueda de

resultados en una Organización en la que no se hablaba un “lenguaje común” ni había una forma de hacer las cosas que resonase consistente a lo largo de toda la empresa.

Tal como detalla Stahl, el Management de Lenovo, consciente de la compleja situación, creía fervientemente en la Visión que había motivado la adquisición. Lenovo tendría que generar cambios profundos para poder combinar las fortalezas de cada uno de sus componentes culturales. Sin ello, el objetivo de reinventar la industria de las PCs y convertirse en el principal jugador del mercado global no iba a ser posible. El propio CEO de Lenovo al momento de la fusión, Yuanqing Yang expresaba:

“What Lenovo brings to the table is the best from East and West. From the original Lenovo we have the understanding of emerging markets, excellent efficiency and a focus on long terms strategy. From IBM we have deep insights into worldwide markets and best practices from western companies”. (Günter K. Stahl, 2013, pág. 1)

Esta visión iba a poder materializarse, según entendía, mediante una integración diseñada en diversos aspectos, entre ellos el cultural, pero no iba a materializarse si Lenovo lo encaraba como una asociación entre dos empresas, en vez de una adquisición como sus características tradicionales. Según sus propias palabras, este proceso de integración debería entenderse como un *“casamiento de iguales, basado en la confianza, el respeto y el compromiso”*. (ídem, p.1).

Siendo consecuente con su visión, Yang tomó la primera de muchas decisiones estratégicas que marcaron el camino de éxito de Lenovo. Yang dejó su cargo de CEO en manos de Steve Ward, proveniente de IBM, y paso a conformar parte del Comité Ejecutivo de la Organización.

7. El Diseño de una Cultura Organizacional

La transformación cultural en Lenovo había comenzado a gestarse al momento de hacerse clara su visión, la de convertirse en un jugador global en el mercado de las PCs. Ya a partir de los años 90, Yang entendía que debía que iniciar un proceso de “occidentalización” de la compañía, con el objetivo de dar la percepción tanto a nivel interno como externo que la empresa era una corporación multinacional.

En este sentido, Yang modificó su estilo de liderazgo, apartándose del tradicional estilo militarizado que caracteriza a las corporaciones orientales, y rompiendo las estructuras jerárquicas tan profundamente arraigadas. Se les pidió a los empleados que se dirijan a sus superiores de manera más directa, incluso el C Level de la Organización llegó a esperar a cada uno de los empleados y saludarlos a la entrada de las oficinas con un cartel indicando el nombre de cada uno de ellos. En línea con estas acciones se modificó el código de vestimenta, como así también las reglas de etiqueta a la hora de atender llamados de clientes y proveedores.

El proceso de cambio que había iniciado Lenovo y en particular su CEO, fue tan notorio que años más tarde un artículo de The Economist elogiaba su accionar al haber transformado una cultura de “*hacer lo que el emperador desea*” a una cultura más igualitaria y occidental (G. Qiao, op. cit, p.44).

Este proceso de transformación naturalmente se aceleró a pasos agigantados luego de la adquisición de la división PCs de IBM, y la posterior incorporación de nuevos talentos a la Organización.

La estrategia de diseño cultural se basó en 3 pilares estratégicamente definidos:

- Definir el modelo cultural

- Establecer una metodología para el cambio cultural
- Constituir a los líderes como modelos del comportamiento cultural a seguir.

Al analizar las acciones llevadas a cabo por Lenovo desde una óptica de diseño cultural y organizacional podemos distinguir 3 fases o etapas de este proceso, a saber:

- Etapa inicial
- Etapa de evaluación de situación
- Etapa de implementación de políticas y estrategias de largo plazo

Analizándolo en perspectiva, resulta evidente que cada uno de estos períodos fue pensado considerando el impacto en la organización e implementado en momentos oportunos que se fueron determinando a partir de situaciones coyunturales como de dinámicas propias de la integración.

Para entender en detalle de cómo se estructuró el diseño cultural resulta indispensable entender que acciones tomó Lenovo en cada uno de estos momentos, los cuales se desarrollan a continuación:

Etapa Inicial

Tal como se describió anteriormente, el periodo comprendido entre mayo del 2005 y por el plazo de 1 año posterior a la adquisición fue el más desafiante del proceso de integración. Al heterogéneo mapa organizacional y cultural se sumaba un aspecto económico apremiante, dado que la división de PCs de IBM arrojaba pérdidas por un monto de \$100M de dólares anuales.

La necesidad de una reestructuración que se materializó en marzo del 2006 con la reducción de 1000 puestos de trabajo, lo que representaba un 5% de la fuerza laboral para ese entonces. En este contexto, el Management de Lenovo tenía en claro de que el éxito del proceso requería de acciones de alto impacto y de corto plazo.

Entre las acciones que se implementaron se pueden distinguir algunas de carácter organizacional, otras de políticas internas como así también algunas tendientes a la redefinición de procesos y procedimientos. A continuación, se detallan algunas de estas medidas:

- **Idioma Oficial:** se determinó que el inglés pasaba a ser el idioma oficial dentro de la Organización. El C level de Lenovo entendió que no podía considerarse una compañía global si esto no sucedía, pero esto no resultó un tema menor dado que cerca del 80% de la fuerza laboral de Lenovo era de origen chino. El cambio en cuestión no fue sólo una muestra de humildad, sino que también constituyó un gran desafío para los managers orientales que debían pasar a interactuar en otro idioma con sus pares de occidente. Con el objetivo de facilitar la transición, se ofrecieron cursos de inglés online y presenciales para aquellos empleados que no tengan a este idioma como lengua nativa.
- **Redefinición de los Headquarters:** Lenovo determinó que no sólo iba a mantener su HQ en Beijing, China, sino que con el objetivo de aumentar su presencia global y tener una estructura que permita llegar rápido a sus clientes y estar cercano a sus necesidades, implementó una segunda casa central en Raleigh, Estados Unidos.
- **Cambio de CEO:** Un mensaje significativo que se dio tanto hacia dentro como de cara a los clientes y canales de distribución fue el de apuntar a Steve Ward como CEO de la Organización una vez concretada la adquisición.

Lejos de un escenario en el que Lenovo como empresa adquiriente ocupaba los principales cargos ejecutivos, y con el objetivo de imprimir la sensación de que “nada había cambiado” producto de la adquisición, el Comité Ejecutivo consideró

necesitaban de un perfil distinto al de Yang para liderar la compañía en estos momentos. En este sentido, en mayo del 2005 se nombró a Steve Ward como CEO, quien había ocupado el cargo de Vicepresidente Senior y Gerente General de la división de PCs de IBM hasta ese entonces. En paralelo a esto, Yang pasó a ser el *Chairman* de Lenovo iniciando un proceso de aprendizaje de conducción, que le serviría años más tarde para liderar a la organización y convertirla en el principal jugador del mercado de las PCs.

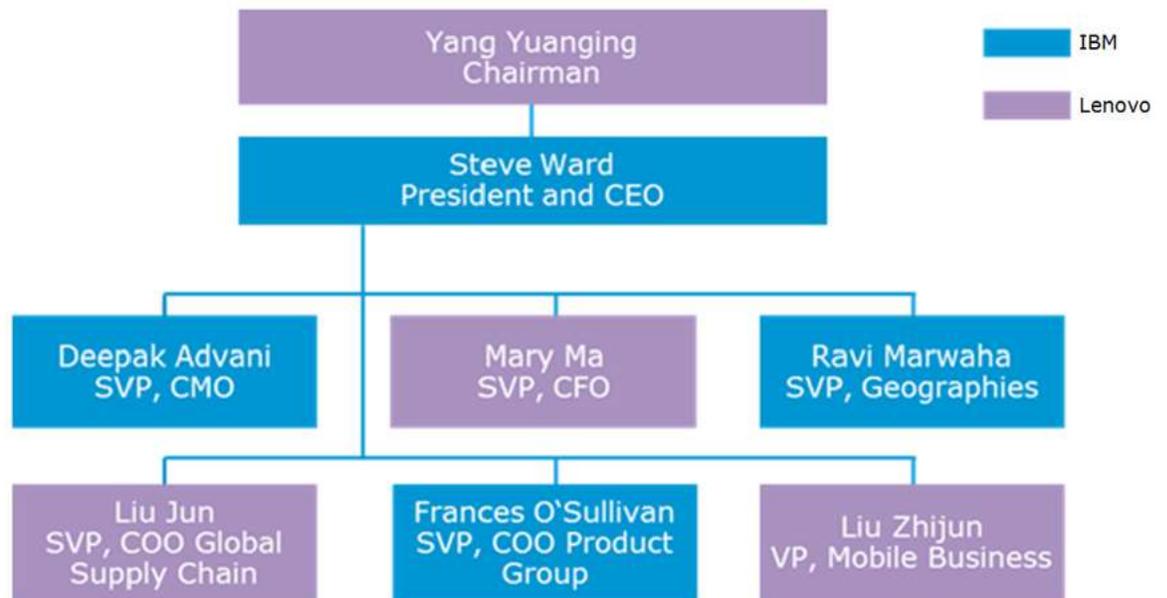


Figura 2. Equipo ejecutivo de Lenovo en el momento posterior al nombramiento de Steve Ward como CEO, indicando la compañía de origen de cada uno de sus miembros.

- **C Level Estratégico:** conscientes del heterogéneo mix cultural que coexistía en la Organización, el Management de Lenovo consideró que debía no sólo ser consciente de las complejidades que esto representaba, sino que debía tomar esto como un valioso activo y sacar réditos de ello.

En este sentido, se creó el cargo de Chief Diversity Officer, nombrando en este rol a una ex ejecutiva afroamericana de Dell, Yolanda Lee Conyers. A su vez, se creó la figura de Director de Integración Cultural.

Cabe destacar que **Lenovo fue la primera empresa de origen chino en contar con la figura de un Chief Diversity Officer.**

- **Cultivar un “zero mindset”:** el Management de Lenovo basó su estrategia inicial en un principio que fue el hilo conductor de las medidas que implementaron tras la adquisición, el cultivar el “zero mindset”. Esta estrategia consistía en elaborar estrategias y tomar decisiones basándose en que aquello que determinó un éxito pasado no necesariamente iba a garantizar el éxito en la nueva realidad de la Organización. El vicepresidente de Operaciones Globales de Lenovo, Johnson Jia lo explicaba de la siguiente forma: *“A zero mindset makes you eager to learn and gives you the opportunity to understand a new environment in depth and see what works best now, instead of simple replicating what was done in the past.”* (G. Qiao, op. cit, p.53).

En resumen, un comportamiento generalizado que se buscó imprimir en la organización fue el de **dejar el orgullo de lado, cultivar la humildad y aprender** desde los cimientos la mejor forma de conducir lo que había pasado a ser una corporación global.

- **Protocolos de interacción:** más allá de las barreras del lenguaje, las interacciones entre los ejecutivos de oriente y occidente eran problemáticas, y en muchos casos generaban malentendidos y frustraciones. Con el objetivo de acercar posiciones, se capacitó a los ejecutivos en usos, costumbres y buenas prácticas para interactuar

con colaboradores de otras partes del mundo. A modo de ejemplo, resulta una falta de respeto para la cultura china cancelar reuniones, o agendarlas sin una agenda o temario provisto de antemano. Asimismo, muchos de las formas de expresar las opiniones en occidente son vistas como agresivas en oriente. Eliminar la palabra “disagree”, esperar a las traducciones, regular distinto la temperatura e incluso reemplazar el té por el café fueron algunas de las medidas que se implementaron en Lenovo.

Las acciones implementadas en esta etapa inicial fueron claros mensajes que el Management de Lenovo daba tanto hacia dentro como fuera de la organización, pero las mismas tenían un impacto limitado en la conformación de una empresa global.

Etapas de Evaluación de Situación

Pasado el primer año de la adquisición, el Management de Lenovo tenía en claro que necesitaba contar con un detallado análisis de situación para entender, en términos culturales, cuál era el estado de Lenovo.

Para este propósito, se contrató a la consultora McKinsey y a Pathpoint Consulting para diseñar y llevar a cabo una auditoria de cultura dentro de la organización. Pathpoint por su parte contaba con vasta experiencia en el área, ya que contando con un equipo de Psicólogos Organizacionales y consultores de Recursos Humanos y de Desarrollo Organizacional había desarrollado proyectos similares en clientes como Dell, Harvard, Ernst & Young, SAP y Pepsico entre otros.

La auditoría llevada a cabo consistió en una serie de entrevistas con personal de todos los niveles de la organización distribuidos a lo largo de 25 países, encuestas generales y encuestas 360, entre otras herramientas.

En enero del 2007, el CEO de Lenovo, para ese entonces Bill Amelio se reunió con los ejecutivos de la Organización y los consultores para analizar los resultados de la auditoría realizada. Tan sólo la exposición de los resultados, intercalando explicaciones en inglés como en mandarín, reflejaban una de las muchas complejidades de la organización, los problemas de comunicación.

La auditoría reflejaba complejidades como así también aspectos positivos que se constituirían en la base sobre la cual se iba a construir la nueva cultura de Lenovo. Entre los principales resultados se pueden destacar los listados a continuación:

- **Aspectos Negativos, Amenazas y Oportunidades de Desarrollo:**

- Desconfianza: la heterogénea conformación organizacional generaba desconfianza en torno a las intenciones de los colegas de otras áreas del negocio. Las oficinas regionales no confiaban en sus pares locales, lo propio pasaba con las geografías y los equipos globales. La frustración se generaba en las distintas prácticas que se tenían los distintos grupos dentro de la organización, la forma de interactuar, el cuestionamiento de la información que se compartía. Tal como detalla Yolanda Conyers las interacciones que se daban dentro de Lenovo eran como las que se darían entre empresas independientes, en las que cada una se rige por sus propias reglas. (G. Qiao, op. cit).

- Sensación de falta de Compromiso y Responsabilidad: las culturas orientales y occidentales tienen un enfoque diferente al proceso de establecimiento de objetivos, el asumir compromisos y los grados de tolerancia ante desviaciones de los mismos. Siendo los occidentales más laxos que los orientales en este sentido, los procesos de definición de metas y revisión de resultados eran vistos por los orientales como de falta de compromiso y responsabilidad de parte de los pares occidentales. Las justificaciones, entendidas como excusas en aquellos casos en los que no se lograba el objetivo en cuestión eran señal de debilidad, de falta de compromiso y responsabilidad.
- No se Percibía una Estrategia Claramente Definida: en términos generales, los colaboradores de Lenovo en los 25 países encuestados cuestionaron la existencia de una estrategia claramente definida, más allá de la que llevó a la adquisición. Se percibía una falta de liderazgo hacia un fin común, persiguiendo una visión claramente estipulada y comunicada a todos los niveles de la Organización.
- Problemas de Gestión: la complejidad en las comunicaciones y el masivo crecimiento de la Organización generaban una sensación de que Lenovo era una empresa que se movía a pasos lentos, con grandes ineficiencias en todos los niveles de la Organización.
- Falta de Capacidad: existía en la organización una creencia que Lenovo carecía de los conocimientos y capacidades propios de las empresas

globales, y no se estaba invirtiendo lo suficiente como para atraer este talento a la Organización.

- Desmotivación: si bien no se manifestaba de manera generalizada, había una desmotivación en grupos dentro de Lenovo que se reflejaba en empleados que no contribuían a aportar nuevas ideas o desarrollos

- **Aspectos Positivos:**
 - La auditoría aportó también miradas positivas e inspiradoras, en medio de los abrumantes resultados negativos. Aspectos tales como la creencia de un futuro próspero y el orgullo a pertenecer a una Organización que encaraba semejante proceso de transformación se constituyeron como activos de gran valor en ese contexto.

Según describió la Chief Diversity Officer, la auditoría puso sobre la mesa dos problemas centrales, las diferencias culturales entre colaboradores de oriente y occidente y las diferentes culturas corporativas que coexistían en Lenovo con una amplia base de empleados que pertenecían a la organización previo a la adquisición, como quienes provenían de Dell o McKinsey principalmente. A su entender, la falta de confianza que producían estas diferencias culturales iban a poner en riesgo el éxito de la organización, por lo que se requerían implementar acciones concretas tendientes a resolver estas diferencias.

Etapa de implementación de políticas y estrategias de largo plazo

Una vez materializados los impactos de las acciones de corto plazo en lo que se denominó la “etapa inicial” y luego de haber llevado a cabo un proceso de evaluación de situación, se inició lo que podría denominarse la etapa de implementación de políticas y estrategias de largo plazo.

Teniendo los resultados de la auditoria de cultura como referencia, se creó un proyecto liderado por las esferas más altas de la organización, cuyos integrantes eran el Presidente del Directorio, el CEO y el Vicepresidente Senior de Recursos Humanos. El proyecto consistió en identificar las 5 principales problemáticas y crear equipos multidisciplinarios a cargo de 5 vicepresidentes Senior de Lenovo en lo que se denominaron los “Culture Action Teams”.

Los ejes de trabajo de estos equipos fueron:

- Confianza
- Visión y Estrategia
- Ejecución
- Compromiso
- Innovación y capacidades

La dinámica de trabajo que se implementó fue darle libertad a cada uno de estos equipos para estudiar en detalle cada problemática que la Organización había identificado como crítica, elaborar recomendaciones y proponer planes de acción concretos.

Por su parte, la cúpula de Lenovo puso en marcha un tablero de comando con indicadores para medir y evaluar la evolución que se iba realizando en cada una de las áreas y se estableció un cronograman de revisiones con los Ejecutivos a cargo de cada uno de estos ejes de trabajo.

A continuación, se detallan algunas de las principales acciones implementadas a partir de estos equipos de trabajo:

- **Generar Confianza dentro de la Organización:** identificando este aspecto como el principal problema de la Organización, el equipo encargado de elaborar planes de acción al respecto basó su propuesta teniendo como referencia la teoría de “the speed of trust” elaborada por Stephen Covey. Esta teoría se centraba en el hecho que la falta de confianza dentro de la Organización afecta directamente la velocidad de gestión y resolución de problemas, trayendo de la mano un incremento asociado de costos (en lo que denominó “impuesto a la confianza”) y por el contrario, un aumento de la confianza genera mayor velocidad de gestión y por ende conduce a lograr eficiencias, en lo que denominó “dividendo de confianza”. (G. Qiao, op. cit, p.110).

Con este concepto como eje, se llevaron a cabo talleres de trabajo con los ejecutivos de la Organización, con el objetivo de consensuar herramientas para la resolución de conflictos, y lograr compromisos confiables. Concretamente, se adoptaron prácticas como la de frenar las “side conversations”, transparentando la totalidad de la información a todas las personas involucradas en el tema que se estaba tratando. Se determinó mandatorio aclarar de antemano la intención de los temas a plantear antes de una reunión e involucrar a todas las partes interesadas, y a enviar las presentaciones a realizarse 24hs antes de las reuniones a todos los involucrados. Por otro lado, se estableció un lineamiento de temas que deberían ser tratados exclusivamente por los líderes de la organización, para cuidar las relaciones entre los equipos.

- **Entrenamiento Cultural:** con la contratación de las consultoras Forbes LLC y Aperina Global, se llevaron a cabo una serie de entrenamientos culturales denominados “East Meets West” cuyo objetivo fue, tal como detalla Yolanda Conyers, entender los contextos culturales e históricos de las mayorías dentro de Lenovo. Según sus propias palabras, “si los ejecutivos entendían la historia y cultura de sus colegas, esto les ayudaría a entender sus posiciones y los haría más proclives a encontrar entendimientos y soluciones”. Para aquellos colaboradores de Oriente que viajaban frecuentemente a Occidente (y viceversa), se los invitaba a lo que se denominó “East Meets West Gala Dinners” en donde se enseñaban reglas de etiqueta, como interactuar en reuniones formales e informales, códigos de vestimenta y hasta palabras claves que les sería de utilidad y facilitaría establecer vínculos y relacionarse.

Por otro lado, y con el mismo objetivo, se elaboraron y distribuyeron una serie de contenidos para la totalidad de los empleados en la organización con los principales aspectos de las distintas culturas.

- **Protocolos de Comunicación:** la forma de organizar reuniones, de documentar los acuerdos hasta incluso un listado de acrónimos se publicó para toda la organización. Estandarizar los estilos y el lenguaje de comunicación fue central tanto para comunicaciones internas como externas.
- **Manejo de Objetivos:** coexistían en Lenovo diversos criterios para determinar los objetivos, como así también distintas formas de evaluar los resultados contra esos objetivos establecidos. Con el objetivo de estandarizar la gestión de objetivos a nivel global, se redujeron los objetivos de 100 a 5, concentrándose en aspectos de

costos, envíos, performance, conversión de caja, y calidad del sistema de aprovisionamiento. Esta alineación logró que la Organización entera se centre en los mismos lineamientos y coopere para alcanzar los resultados. Asimismo, el objetivo de performance con respecto a los comportamientos de cultura y estrategia pasaron a formar parte de las evaluaciones individuales de desempeño, y el comportamiento cultural paso a ser un objetivo clave a la hora de evaluar promociones.

- **Encuestas 360:** se implementó esta herramienta para evaluar la gestión y la capacidad de los ejecutivos. Cuando los resultados no alcanzaban valores óptimos, se asignaba un coach al ejecutivo en cuestión, con el objetivo de elevar el standard de liderazgo en la organización. Las encuestas de este tipo pasaron a formar parte de un proceso anual que alcanzó a la totalidad de la población de Lenovo. A partir del año 2010, esta encuesta pasó a consolidarse como un termómetro de la cultura en la Organización.
- **Estrategia:** como se desarrollará a continuación, quedó en evidencia que la Organización necesitaba una estrategia clara y que sea entendida en todos los niveles de empresa. Se implementó la estrategia de “Protect & Attack” que se centraba en proteger los segmentos y mercados en los que Lenovo tenía grandes ventajas y márgenes y atacar los segmentos o mercados en donde había grandes oportunidades de crecimiento, acomodando las estructuras, objetivos e inversiones acorde a cada mercado en función de cómo fueran categorizados.

Las acciones y políticas implementadas, previamente descritas fueron algunas de las principales medidas que sentaron las bases de un cambio cultural que se estaba gestando dentro de la organización. Los cambios llevaron tiempo y tenían impactos proyectados en un mediano plazo, pero tal como describía la Chief Diversity Officer de Lenovo, “*Cultural integration is never a rush job. It’s not a sprint, but rather a journey*”. (G. Qiao, op. cit, p.93)

Nivel de Compromiso en la Organización

Yolanda Conyers, en su rol de Chief Diversity Officer de Lenovo describe la seriedad con la que el Management de Lenovo trató la conformación cultural realizando una comparación con lo que suele pasar en las Organizaciones. Según sus observaciones, las definiciones y armados culturales dentro de las empresas son procesos liderados por los Departamentos de Recursos Humanos, quienes coordinan reuniones con los colaboradores para que de las mismas surjan las características deseadas de la cultura corporativa, la cual es luego plasmada en carteles que quedan expuestos en las oficinas y en muchos casos su mensaje se desvanece con el correr del tiempo.

En el caso de Lenovo, desde su concepción este proceso se encaró de manera distinta. Entendiendo la importancia estratégica del factor cultura corporativa en el desarrollo de la Organización, **el Management de Lenovo se involucró activamente en el proceso de diseño y armado**. Según palabras de Conyers:

“Here the senior leaders recognized early on that culture was a big deal. The integration was never just about blending business operations like IT, Sales or Manufacturing. Culture gets talked about all the time at Lenovo, you know that leaders mean it. It's an issue that bubbles all the way up to the bottom”. (G. Qiao, op. cit, p.160)

Existía un entendimiento arraigado en el top Management de la organización que los líderes tenían que dar el ejemplo, como evidencia de ello el CEO fue el primero en participar en una encuesta 360 para evaluar, entre otras cosas, su comportamiento cultural. Asimismo, y tal como se describió con anterioridad, la implementación de medidas fue liderada por ejecutivos senior de la organización que exponían en las reuniones de Comité Ejecutivo un análisis FODA basado exclusivamente en aspectos culturales.

Asimismo, liderados por el CEO de Lenovo y su fundador, Liu, se llevaron a cabo encuentros de Cultura en diversos países del mundo, en donde se reforzaban los aspectos más significativos de la Cultura, se premiaba a los colaboradores cuyas acciones sean ejemplo de la organización y se mostraba una imagen de compromiso con relación a este tema, desde las esferas más altas de la organización.

Con el correr de los años, estos eventos pasaron a formar parte de los Annual Kickoffs en los que la Cultura sigue tomando un rol central.

8. Análisis del caso Lenovo en el contexto del marco teórico de la materia

Definiendo la Cultura

El elemento de Cultura corporativa y el rol que la misma juega en el desarrollo de las Organizaciones lleva a esta altura un alto nivel de desarrollo por reconocidos autores en la materia.

Relevando a los principales analistas de esta temática, se puede concluir que existe un cierto nivel de consenso en la definición del concepto de Cultura Corporativa, el cual se explica como el conjunto de valores y creencias, ideas subyacentes, clima laboral, símbolos,

comportamientos, decisiones y culturas regionales y nacionales que constituyen junto con el modelo de Organización y el tipo de liderazgo los factores de identidad que determinan la manera de operar de una Organización.

Por su parte Greet Hofstede, quien fuera un psicólogo social e influyente investigador en la materia, define a la Cultura como la programación mental colectiva de las personas dentro de un entorno. Asimismo, indica que la cultura no es una característica de los individuos, sino que abarca un número de personas que estuvieron condicionadas por la misma educación y experiencia de vida.

En el contexto del análisis del caso Lenovo, queda en evidencia como confluyen, luego de la integración, modelos de programación mental colectiva o forma de desarrollar los negocios con marcadas diferencias (los IBMers, quienes provenían de Dell, los colaboradores de origen de Lenovo). El desafío planteado por el Management de Lenovo fue el de redefinir estratégicamente ese estándar, y conformar un modelo de Cultura corporativa que abarque a todos, que sea una versión superadora y adaptada a las necesidades de Lenovo en la industria en la que opera.

A la evidente complejidad de tal desafío se sumaba la necesidad de realizar toda esta transformación una nueva Organización global, en un mercado altamente competitivo y con tendencias a la comoditización de los bienes producidos. A este contexto se le sumaba una situación financiera apremiante que llevó a reiteradas reorganizaciones internas en los años que siguieron a la integración.

Las funciones de la Cultura Corporativa

Encontramos también en la bibliografía de la materia los fundamentos por los cuales el Management de Lenovo le otorgó un rol crítico a la formación de la cultura corporativa.

Teóricos en la materia identifican 5 principales funciones que cumple la Cultura Corporativa, a saber:

1. Define fronteras: diferencia una organización de otra.
2. Aporta identidad: le da identidad propia a la Organización y genera un sentido de pertenencia entre sus colaboradores.
3. Compromiso: genera compromiso entre los colaboradores al hacerlos parte de un interés común que va más allá del individual.
4. Genera estabilidad: promueve estándares generalmente aceptados dentro de la organización, lo que resulta en una mayor estabilidad, previsibilidad y torna eficiente la ejecución de procesos y toma de decisiones.
5. Alinea actitudes y comportamientos: constituye una guía para el comportamiento de los colaboradores.

Al evaluar las funciones que cumple la Cultura corporativa, resulta evidente que Lenovo necesitaba otorgarle un rol preponderante al diseño de una cultura que aporte las cualidades descritas. Tanto los colaboradores de origen chino, como quienes provenían de IBM o Dell necesitaron redefinir **fronteras**, urgía la necesidad que diferenciar a Lenovo de Legend, de IBM o Dell u otras competidoras directas como lo fueron HP, Asus y Apple.

Lenovo necesitaba diferenciarse via una identidad propia no sólo de cara al mercado, sino a nivel interno.

Esta **identidad** tenía que generarse a nivel global en un proceso que iba a llevar tiempo, pero era altamente necesario en una industria extremadamente competitiva. Por otro lado, en relación con el **compromiso**, los desafíos a los que se enfrentaba la Organización sólo podrían ser alcanzados con un trabajo comprometido en los distintos niveles de la organización. Este compromiso tenía que ser no sólo con los objetivos planteados, sino con un profundo compromiso de participar en un proyecto de creación de una corporación global, un compromiso a colaborar abiertamente con empleados en otros países, de otras culturas, con backgrounds diversos. Lenovo necesitaba que sus empleados abrazaran el cambio y sean flexibles, ágiles y embajadores de este proceso de transformación.

Teniendo una **identidad propia**, una organización diferenciada de la competencia y equipos de trabajo comprometidos lograría **estabilidad** dentro de la organización, la construcción de formas de actuar y **comportamientos** esperados que definirían procesos de negocios, procedimientos y procesos de toma de decisión eficientes.

Al final del día, el Management de Lenovo entendía que un aspecto clave para consolidarse como un jugador relevante en un mercado que tendía a la commoditización era el de la eficiencia, y la cultura corporativa tal como lo explican los autores en la materia juega un rol clave en determinar la eficiencia dentro de una Organización.

En línea con el desarrollo teórico, estudios de campo en la materia concluyen que tener una cultura organizacional fuerte y positiva se asocia con la mayor eficacia

organizacional, el mayor crecimiento de las ventas, rentabilidad, satisfacción de los empleados y desempeño organizacional en general.¹

Las dimensiones culturales en la Organización

Geert Hofstede plantea un modelo para analizar y categorizar a las naciones en función de una serie de dimensiones culturales, demostrado que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones.

Desde un punto de vista Organizacional, las cinco dimensiones culturales planteadas son las descritas a continuación:

- **Distancia al poder:** entendiendo la expectativa y aceptación dentro de una organización de niveles desiguales de distribución de poder, en donde una gran distancia al poder se refleja en estructuras piramidales altas y centralizadas, mientras que por el contrario una baja distancia al poder se manifiesta en organizaciones más planas y descentralizadas, con un número menor de cargos de supervisión.
- **Individualismo – colectivismo:** refiriéndose al grado o nivel de independencia generalmente aceptado, evidenciando una tendencia hacia el cuidado y protección personal en las organizaciones o países con un alto nivel de individualismo en

¹ Estudio realizado en Norteamérica, Asia, Europa, Medio Oriente y África con 230 organizaciones con base en D. R. Denison, S. Haaland y P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness; Is Asia Different from the Rest of the World?" *Organizational Dynamics*, febrero de 2004, pp. 98-109

contraposición a la tendencia a valorizar principalmente a grupos y equipos en organizaciones que tienden a ser más colectivistas.

- **Masculinidad – femeneidad:** en relación con la preferencia por los logros, el heroísmo, y la recompensa material por el éxito en culturas y organizaciones dominadas por la masculinidad, mientras que su opuesto, la femeneidad, se refiere a una preferencia por la cooperación, las decisiones colectivas, preocuparse por cuestiones grupales y la calidad de vida.
- **Evasión de la incertidumbre:** Refleja el grado al que una Organización tolera la incertidumbre y el nivel de riesgos que toma en relación con ello.
- **Orientación al largo plazo:** hace referencia a la importancia que se da en una cultura u Organización a la planificación de largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas.

Al analizar la heterogeneidad cultural que se hizo presente en el momento posterior a la adquisición de la división de PCs de IBM, a través de las dimensiones culturales descritas con anterioridad, se puede percibir un nivel de complejidad adicional en el caso Lenovo. En términos generales coexistieron dos grandes grupos de colaboradores, aquellos provenientes de IBM, principalmente radicados en los Estados Unidos que representaban un 27% de la fuerza laboral y con un estilo de Management marcadamente norteamericano y por el otro lado, los colaboradores que eran parte de Legend, con profundas raíces chinas que representaban por su parte un 73% de la fuerza laboral. (Limited, Lenovo Annual Report 2005/06, 2006, pág. 23)

Al analizar los índices de las dimensiones culturales referidas por Hofstede para ambas culturas (y por ende sus organizaciones), se puede observar una marcada diferencia

específicamente en la dimensión de Distancia al Poder, Individualismo y Orientación al largo plazo tal como se refleja en el grafico a continuación:

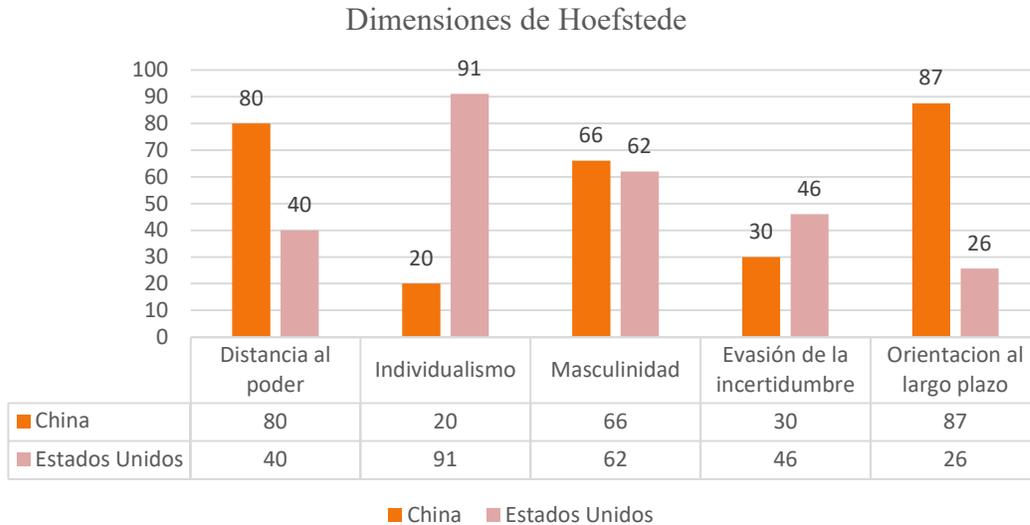


Figura 3. Recuperado de geerthofstede.com. *Dimension Data Matrix*. Copyright 2015.

Como se desprende de la interpretación de estos índices, la complejidad a la hora de conformar una corporación global con componentes culturales tan disimiles radicaba en el hecho de que las estructuras de las organizaciones, las formas de hacer negocio, interactuar en reuniones, tomar decisiones, la definición de objetivos y hasta incluso los programas reconocimientos eran marcadamente diferentes.

Analistas del caso Lenovo e incluso publicaciones en The Economist reflejaron la tensión que se hacía evidente en Lenovo. Por su parte Holstein describió como los gerentes occidentales esperaban que sus reportes directos cuestionen las propuestas de sus superiores con el objetivo de validar las decisiones que se tomaban, mientras que los colaboradores orientales tenían una marcada tendencia a ejecutar las decisiones gerenciales sin cuestionamiento alguno. (Hollstein, 2014)

Por otro lado, en un artículo publicado en *The Economist* se describe como prácticas comunes llevadas a cabo en oriente impactaban a los colaboradores occidentales, como fue el caso de las pausas obligatorias para realizar ejercicio físico o el cómo se exponía a quienes llegaban tarde a una reunión. En dicho artículo incluso se menciona como un ejecutivo oriental expresaba que “a los americanos les gusta hablar y a los chinos les gusta escuchar. En un principio no entendíamos porque ellos seguían hablando si no tenían nada que decir”. En este contexto incluso se llegó a mencionar, por una fuente interna, que la adquisición de la división de PCs de IBM había llevado a prácticamente un completo “rechazo orgánico” en la nueva organización. (*Economist*, 2013).

En relación con la gestión de estas diferencias culturales, Hofstede indicaba que las culturas nacionales no pueden gestionarse, no obstante, las culturas organizacionales se puede cambiar, pero lleva períodos prolongados de tiempo y el proceso de transformación cuesta fortunas”.

El cambio Organizacional y Cultural

Tal como se describió a lo largo de este trabajo, la necesidad de generar y gestionar un cambio cultural se consideró como una prioridad dentro de la Organización. En este sentido, existe un extenso análisis teórico en lo que concierne al cambio y la gestión del mismo.

Uno de los exponentes en la materia es John Kotter, quien publicó en 1995 su libro “*Liderando el cambio*”, en donde expone las distintas fases de los procesos de cambio dentro de una Organización y detalla el rol que se necesita del Management para encarar dichos procesos.

Los ocho pasos que describe Kotter para gestionar el cambio se resumen en los siguientes puntos:

- Paso 1 – Crear sentido de urgencia
- Paso 2 – Formar una poderosa coalición
- Paso 3 – Crear una visión para el cambio
- Paso 4 – Comunicar la visión
- Paso 5 – Eliminar los obstáculos
- Paso 6 – Asegurarse triunfos a corto plazo
- Paso 7 – Construir sobre el cambio
- Paso 8 – Anclar el cambio en la cultura de la empresa

El método expuesto por Kotter indica que el proceso de cambio debe iniciarse con un análisis de la situación inicial, identificando las problemáticas presentes y potenciales como así también las oportunidades que se presentan.

En una segunda instancia se deben confeccionar grupos de trabajo empoderados para la toma de decisiones, crear una visión que ayude directamente a los esfuerzos de cambio y desarrollar estrategias para alcanzar esa visión. Luego de ello, la comunicación de la visión y el mostrar comportamientos deseados se torna fundamental, a lo que sigue un rol activo del Management para remover los obstáculos del camino, modificar sistemas y estructuras, planificar mejoras de corto plazo e implementarlas. Finalmente, Kotter insta a aprovechar el aumento de la credibilidad resultante para implementar nuevos proyectos y consolidar el cambio en la cultura de la empresa (Kotter, 1995).

Para los fines de este trabajo, resulta de singular interés trazar paralelismos entre el modelo de Kotter y el proceso de cambio organizacional que llevo a cabo Lenovo, con un

particular interés en el rol de la cultura y el diseño del modelo cultural como elemento de anclaje dichos cambios a la Organización.

Como se describió anteriormente, Kotter plantea una primera etapa de **creación de sentido de urgencia**, en este sentido Yolanda Conyers y Gina Qiao describen como hacia el año 2005 el Management de Lenovo identificó que se necesitaban hacer cambios urgentes. Los equipos de trabajo orientales y occidentales no tenían reuniones conducentes, no llegaban a acuerdos, en resumen no se entendían.

Los contrapuestos protocolos, procesos de tomas de decisiones, modelos de compensaciones y reconocimientos, incluso la definición de objetivos eran elementos que generaban tensiones dentro de la organización. Las tensiones se reflejaban incluso fuera de Lenovo, con medios como The Economist que citaba que la adquisición estaba resultando en “prácticamente un completo rechazo orgánico”, o Michael Dell comentaba que la integración simplemente no iba a funcionar (Gina Qiao, 2014, pág. 61)

Evidenciando un sentido de urgencia, Lenovo decidió encarar una auditoría de cultura y clima organizacional para entender cuáles eran los principales desafíos y fortalezas. Para realizar esta auditoría, Lenovo contrato a la consultora McKinsey y Pathpoint Consulting, entidades especializadas en las materias.

El segundo paso que sugiere Kotter es el **consolidar una poderosa coalición**. En este sentido, en diciembre de 2005 Yang deja su rol de CEO de la Organización y se nombra como sucesor a Bill Amelio (anteriormente presidente de Asia Pacifico y Japón en Dell). El Management de Lenovo decidió acompañar el cambio de liderazgo formando lo que se denominó un *dream Team* de expertos en el negocio, contratando ejecutivos y especialistas de Hewlett Packard, McKinsey, Microsoft, Aser y Dell. Habiendo captado a referentes de

la industria, el próximo paso que tomó el Management de Lenovo fue el de armar un equipo de trabajo especial a cargo del CEO y vicepresidente de Recursos Humanos que tenía por objetivo resolver los complejos problemas culturales que se hacían evidentes dentro de la compañía. Este equipo conformó lo que se conoció como el “Culture Action Team”, que a su vez creó subgrupos a cargo de vicepresidentes de distintas áreas de la organización. En línea con lo planteado por Kotter, el Management de Lenovo se involucró activamente en este proceso de cambio y transformación.

En lo que respecta al tercer paso, la **creación de una visión para el cambio**, el Management de Lenovo determinó que la visión de la Organización era de la crear una organización global que combine lo mejor del mundo oriental con el occidental, las bases de Legend con el legado de IBM, logrando reinventar la industria de las PCs a escala global. El propio CEO de Lenovo expresaba:

“Lo que Lenovo trae a la mesa es lo mejor del Este y el Oeste. Del Lenovo original tenemos un entendimiento de los mercados emergentes, una excelente eficiencia y foco en la estrategia a largo plazo. De IBM traemos el profundo entendimiento de las dinámicas de los mercados globales y las mejores prácticas de compañías occidentales”. (Günter K. Stahl, 2013, pág. 2)

Asimismo, Yang reconocía que este enfoque requería **un proceso de integración de iguales en lugar de una adquisición tradicional con una compañía que adquiere a otra y la toma por completo**. En reiteradas oportunidades Yang habla de un “*casamiento de iguales*” basado en la confianza, el respeto y compromiso. (ídem, p.2)

El cuarto paso indicado por Kotter es el de “**comunicar la visión**”. Al analizar el proceso de Lenovo, resulta evidente que este aspecto fue también considerado por el

Management de la Organización. Una vez definida la visión se desarrolló una estrategia de comunicación interna. La misma auditoría de cultura indicaba que la comunicación de la dirección a seguir era una de las principales falencias de la organización. Para tal fin se contrató un equipo especializado en comunicaciones internas para la gestión de las mismas. Dicho equipo elaboró protocolos de comunicación, teniendo en cuenta los estilos y lenguajes de cada país y región. Mas allá de eso, todos los años desde que se llevó a cabo a la integración, se celebró en el mes de abril lo que se denominó el “kick off” anual. En dicho evento, que persiste en la actualidad, el “C” Level de la Organización comunicaba su visión, sus estrategias y las oportunidades que tenía Lenovo.

En lo que respecta al quinto paso del modelo de Kotter, la eliminación de obstáculos se hizo evidente en distintos niveles y ámbitos. Desde el punto de vista de sistemas, Lenovo realizó una fuerte inversión en su infraestructura, dado que la operación proveniente de IBM se realizaba en sistemas de esa Compañía, mientras que Lenovo utilizaba otras plataformas. La solución implementada permitió que la organización tenga un sistema único, que le permita comenzar un proceso de estandarización en los 100 países en los que operaba. Por su parte, el Management de la organización intervino de manera activa para resolver los problemas de comunicación que se hacían evidentes en la empresa.

Por otro lado, la necesidad de alcanzar logros de corto plazo (paso 6 del modelo de Kotter) se hizo necesaria producto de las presiones externas y las necesidades financieras que surgían internamente en el grupo.

Un ejemplo de los primeros logros alcanzados se dio en el armado de la cartera de productos de Lenovo. Luego de la integración, coexistían en la Organización dos modelos productivos con marcadas diferencias, por un lado Lenovo China que producía 4 millones

de unidades anuales a precios muy competitivos para abastecer al mercado local, mientras que IBM producía 5 millones de unidades de alta calidad para abastecer la demanda global cada año. La convergencia hacia un modelo productivo único para toda la organización fue uno de los primeros logros de la nueva Lenovo. Mediante el trabajo en conjunto de equipos interdisciplinarios y multiculturales se lograron productos rentables, competitivos y de alta calidad. Este modelo productivo, que se constituyó en los primeros momentos posteriores a la adquisición sentó las bases de la consolidación de Lenovo como principal jugador en el mercado global de PCs en el año de publicación de este trabajo, con market share y rentabilidad récord en la industria.

Por último, la construcción sobre el cambio y el anclaje en la cultura de la empresa de este proceso de transformación (etapa 7 y 8 de Kotter), se hicieron evidentes en el rol que se le atribuyó a la transformación cultural en Lenovo.

En enero de 2007, se contrata a Yolanda Conyers (ejecutiva de Dell), para el puesto de Chief Diversity Officer, constituyéndose Lenovo en la primera empresa de origen chino en tener tal cargo. A su vez, se invirtió fuertemente en entrenamientos culturales, mediante la contratación de consultoras como Forbes LLC y Aperina Global, para el desarrollo de programas intercompany. A todas estas acciones se le debe sumar lo que constituyó la formulación del modelo cultural en Lenovo, el “Lenovo way”, un manifiesto a la potencialidad que implica la diversidad dentro de la organización y una invitación a abrazar a la cultura de la diversidad. Este concepto será desarrollado en la próxima sección del presente trabajo, pero constituye un pilar del modelo de cultura de Lenovo.

El rol del líder en el proceso de transformación Cultural

El papel que juega el líder, y en un sentido más amplio el liderazgo, en un proceso de transformación Cultural fue abordado por un reconocido investigador en la materia, Edgar Schein.

Entre las principales funciones que Schein le adjudica al líder está la de “suministrar la energía necesaria para que la organización despegue del suelo”, caracterizando al líder como un “animador” en este proceso de transformación. Asimismo, Schein le atribuye al líder el proceso de creación de cultura via el adoctrinamiento de los subordinados como así también el deber liderar con el ejemplo, siendo su comportamiento un modelo a seguir y un modo de interiorizar convicciones, valores y suposiciones.

Schein hace particular hincapié en el proceso de “desaprender”, hecho que lleva a que los temas que ya no le resultan útiles a la organización queden de lado, no obstante indica que es necesario sostener la “seguridad psicológica” durante este proceso de transformación. El líder o Management de la organización deben acompañar y modelar este proceso, comprendiendo las dinámicas y características culturales presentes.

Describiendo los modelos mentales, Schein indica que la cultura no puede ser manipulada mediante programas, sino via un proceso de ensanchamiento y ampliación de modelos mentales que requieren líderes comprometidos y humildes que sean artífices activos del cambio.

Al analizar el caso Lenovo a la luz de lo expuesto por Schein, se desprenden cualidades y acciones llevadas a cabo por el Management de Lenovo que van en línea con lo que se espera de los líderes en procesos de cambio cultural.

En un evento global llevado a cabo en Viena en marzo del 2010, uno de los fundadores de Lenovo, Liu Chuanzhi presentaba a toda organización la estrategia de Lenovo Way y comentaba que “liderando con el ejemplo no sólo era una forma importante de inspirar a la gente, sino la única”. (G. Qiao, op. cit, p.30).

En la práctica, esto se tradujo en hechos tales como el hacer al inglés el idioma oficial en una organización de origen chino, a cambiar el código de vestimenta, o el simple hecho de estar todo el C level de la organización en la puerta de las oficinas con carteles indicando su nombre y saludando ellos a cada uno de los colaboradores durante su ingreso al trabajo. El mensaje era claro: el Management estaba altamente comprometido con el cambio y lo quiso hacer visible.

Un artículo de The Economist se hacía eco de estas acciones, comentando como Yang logró transformar la cultura corporativa de una de “ver que quiere hacer el emperador” a una mucho más igualitaria, que invitaba a los colaboradores occidentales a integrarse a Lenovo. (Economist, 2013)

Más allá de liderar con el ejemplo, en Lenovo se lideró con humildad, a tal punto que Yang acuerda dejar la posición de CEO y dar un paso al costado para que asuma en ese rol Steve Ward, para aprender de este como líder global.

Por otro lado, en lo que respecta a lo que Schein describió como las habilidades de desaprender, Lenovo cultivó lo que se denominó el “zero mindset”. Según explicaba Johnson Jia, quien fuera vicepresidente global de Operaciones, la misma consistía en dejar el orgullo de lado y comenzar de cero, evaluando las oportunidades en profundidad dejando de lado fórmulas del pasado con la premisa de que lo que funcionó en el pasado puede no necesariamente funcionar nuevamente.

La gestión de las diferencias culturales

Ernest Gundling, co fundador de Aperial Global una de las principales consultoras globales en áreas de desarrollo del Management, Innovación y equipos de alto rendimiento expresaba que “la única gran causa de dificultades en las transacciones comerciales globales no radica en la falta de especialización técnica, de trabajo arduo o de buenas intenciones, sino en la falta de habilidades de las personas” para relacionarse exitosamente a través de las diferencias de estilo atribuidas a factores tales como la cultura nacional, la cultura de la organización, funciones de la posición y personalidad”.

En este sentido, hay estudios que resaltan como la cultura corporativa puede constituirse como una ventaja competitiva para las Organizaciones, tal cual indican el 82% de los encuestados por Deloitte en su encuesta de Global Human Capital Trends del 2016. (Marc Kaplan, 2016)

En el caso de organizaciones que atraviesan procesos de integración es la diversidad de las culturas lo que permite traspasar las ventajas o limitaciones de una única orientación cultural, con el potencial beneficio de enriquecer la forma mediante la cual las organizaciones operan con múltiples enfoques culturales provenientes de las operaciones globales.

Analizando el caso Lenovo, se desprende una vez más que el Management de Lenovo actuó en línea de lo que describen los principales autores en la materia, dándole un lugar prioritario a la gestión de la diversidad, a pesar de que el término como tal no existía en las prácticas de gestión de los recursos en oriente.

Yolanda Converys y Gina Qiao describen como la diversidad exponía a los empleados a estar fuera de su zona de confort y de sus modelos mentales, lo cual generaban oportunidades mayores de crecimiento y desarrollo.

Trazando una relación directa entre diversidad y fortaleza, el Management de Lenovo tomó acciones concretas a nivel organización, prácticas de negocio y estrategias, tal como se lista a continuación:

- Comité Ejecutivo: durante los años posteriores a la integración, el comité ejecutivo de Lenovo contaba con 9 miembros, provenientes de 6 países.
- Management: Los 100 principales ejecutivos de la organización provenían de 20 países diferentes
- Estrategia: La estrategia de la Organización, conocida como la “Lenovo Way” invitaba a abrazar la diversidad cultural. Se entendía la importancia de tener un balance entre acciones estratégicas y espacio para la localización de estas, entendiendo la complejidad y diferencia de las formas de hacer negocio y de las necesidades de los clientes en los distintos países y mercados.

Aspectos relevantes en los procesos de Fusiones y Adquisiciones

Al adentrarse en diversos estudios teóricos acerca de los procesos de fusiones y adquisiciones, existe un cierto nivel de consenso con relación a las principales razones detrás de estos procesos (Jayesh, 2012). En términos generales, las motivaciones suelen ser:

- Lograr economías de escala;

- Lograr eficiencias en la Organización;
- Alcanzar un uso más rentable en los Activos;
- Explotar una posición de liderazgo en un mercado;
- Acceso a nuevos productos y mercados
- Acceso a tecnologías y uso de recursos complementarios, entre otros
- Adquisición de propiedad intelectual
- Incorporación de capital humano calificado

Por otro lado, Napier describe distintas categorizaciones de los modelos de fusiones y adquisiciones, en función al grado de cooperación entre las partes, citando a Schweiger y Ivancevich, identifica cuatro categorías:

- Fusiones
- Desinversiones planeadas
- Adquisiciones amigables
- Tomas de control hostiles

En lo relacionado a los resultados, Napier busca también agrupar las fusiones en relación a los resultados obtenidos, a saber:

- Resultados financieros: por lo general referido a la variación de su valuación accionaria, comparando los valores individuales previos al proceso de M&A con el resultado de la valuación post integración.

- Resultados relacionados con los empleados: a saber, mejoras en la satisfacción de los colaboradores, mejoras en las prácticas y políticas de recursos humanos, seguridad laboral, entre otros. (Nancy, 1989, pág. 284)

Si bien los procesos de M&A tienen como motivación alcanzar los beneficios anteriormente descritos en esta sección, tal como describe Jayesh, está comprobado que muchos de estos procesos de M&A fracasan a la hora de crear valor para el accionista. (Jayesh, 2012, pág. 21). Por lo general, en la mayor parte de los casos no son los accionistas de las empresas adquirientes, sino de las adquiridas quienes obtienen mayores réditos en estas operaciones.

Por su parte, tal como destacan los autores Gridley y Manzini citando un estudio publicado en *Business Week*, se estima que entre un 50% y un 66% de estas operaciones de M&A no resultan satisfactorias, definiéndolas como tal por no cumplir los objetivos previstos o incluso terminando los mismos en procesos de disolución. (Andrew Manzini, pág. 51)

En este sentido, KPMG publicó un estudio realizado en el año 1997 en donde mediante un análisis de casos de integración llevados a cabo en Europa, identificaron que estos procesos sistemáticamente destruyeron valor para los accionistas.

Por otro lado, McKinsey concluyó que sólo el 23% de las fusiones y adquisiciones terminan generando los ingresos suficientes para cubrir el costo incurrido durante los procesos.

Finalmente estudios realizados por Mercer Managemet Consulting aseguran que menos de un 50% de los adquirientes mejoran sus posiciones con respecto a la media de los mercados en los que operan, y aproximadamente un 50% de los ejecutivos senior de las compañías adquiridas renuncian a sus trabajos. (op. cit. pág. 21)

Explorando las principales razones que explican estos fracasos, estudios en la materia consideran que los listados a continuación resultan los más comunes:

- **Conflictos culturales y fallas en la coordinación:** cuestión que suele ser desestimada o cuya entidad queda relegada a un plano inferior del que se debería.
- **Diferencias entre el tamaño de las Organizaciones:** la cual puede darse por encarar procesos con organizaciones demasiado grandes en comparación a la de la empresa adquiriente, tornando el proceso demasiado complejo. Por otro lado en adquisiciones a empresas significativamente menores en tamaño, se suele subestimar el proceso de integración y no darle la entidad necesaria.
- **Diversificación:** fallas en el manejo de Organizaciones que han diversificado significativamente sus negocios. Existen grandes complejidades si el proceso de integración se da entre empresas que no tienen en común productos y mercados.
- **Inexperiencia en los procesos de M&A:** si bien este no resulta un factor determinante, suele incidir en como estos procesos se llevan a cabo.
- **Fit Cultural y Organizacional:** el grado de compatibilidad en lo que concierne a tareas administrativas, aspectos culturales, procesos de toma de decisión, características de los colaboradores, y demás formas en las que operan las organizaciones puede ser determinante a la hora de explicar el éxito o fracaso de un proceso de M&A. Por otro lado, el nivel de Compatibilidad de empresas resulta clave, el tamaño y solidez de las organizaciones suele ser clave.

Tal como asevera Steynberg, parte de la integración cultural debe consistir en identificar las culturas existentes, determinar las diferencias y grados de

compatibilidad y trazar un camino hacia la visión de nueva cultura para la organización. (Steynberg, 2011)

- **Procesos de integración mal administrados:** la escasez de experiencia, recursos calificados, planificación y coordinación resultan claves en estos procesos. Por su parte, los líderes juegan un rol clave en la planificación, ejecución y transición durante el proceso.
- **Falta de un adecuado due diligence:** aspectos relacionados a las finanzas, Management, capacidades, activos tangibles o intangibles, perfil de los colaboradores, niveles de productividad e incluso un due diligence cultural pueden condicionar el éxito de estos procesos.
- **No tomar el control inmediato:** resulta imprescindible no postergar la toma del control una vez que se concreta la firma del M&A. La toma de control puede reflejarse en cambios de la estructura organizacional.
- **Fallas en el seguimiento post integración:** Un rol activo del Management en la etapa inmediata posterior a la integración es crítico para estabilizar a la organización. Por lo general los primeros 3 meses suelen ser turbulentos y la productividad y toma de decisiones se ve impactada negativamente. Tal como asevera Cascio, “una vez que una integración se anuncia, no hay tarea más importante que el manejo efectivo del personal en la nueva Organización”. Entre estas tareas, resulta indispensable mantener un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, y rápidamente proveer certezas acerca de la dirección estratégica de la Compañía, como así también de las posiciones de los colaboradores. (Cascio, 2010, pág. 43)

- **Problemas en las comunicaciones:** La falta de claridad y consistencia en las comunicaciones dan lugar a la incertidumbre, impactan en la productividad y en la en el nivel de atención al negocio. Tal como asevera Cascio, el principal desafío consiste en que el mensaje que llegue a toda la organización sea claro, simple y al punto. Es importante que prime la equidad y transparencia, diciendo también que no todas las preguntas tienen respuestas al momento. (op.cit, pág. 45)
- **El factor humano:** el foco durante los procesos de M&A suele estar en los aspectos financieros y comerciales, no obstante el cuidado del capital humano resulta determinante para lograr procesos exitosos. Tal como asevera Mazini y Gridley, una de las principales razones por las cuales los procesos de integración fracasan se debe a las fallas en la planificación de los recursos humanos. Cambios en el comportamiento, pérdidas en los niveles de productividad e incertidumbre acerca del impacto en la situación laboral podrían evitarse con una sólida planificación en este sentido. (Andrew Manzini). Por su parte, Cascio observa con particular atención las actitudes nocivas que originan los detractores al cambio, sugiriendo que las mismas no deberían ser toleradas.

Producto del análisis de procesos de M&A en diversas industrias, el autor considera que lograr un alto nivel de compromiso de los colaboradores y proveer rápidamente certezas de las posiciones y la dirección a la que va la organización resulta fundamental. (Cascio, 2010, pág. 44).

En otro sentido, estudios como los llevados a cabo por Stahl, Chua y Pablo (Stahl, 2011) aseguran que el nivel de compromiso y soporte al cambio por parte de los colaboradores depende de la historia de colaboración previa entre ambas

entidades, el modo en que el proceso de M&A se llevó a cabo, si es una integración entre dos empresas domésticas o si intervienen partes de distintos países, el grado de pérdida de autonomía, y cuan atractivas son las políticas de RRHH de la empresa adquiriente.

- **Pérdida de identidad:** la identidad suele ser uno de los principales activos de la empresa adquirida, por lo que hay que cuidar que la misma no se pierda en el proceso.
- **Sacar del foco de las actividades “core” de la empresa adquiriente:** el foco en la integración puede dejar de lado aspectos relevantes del día a día de la organización adquiriente, impactando en los resultados de la misma.
- **Búsqueda de resultados a corto plazo:** estos procesos no deben buscar una ganancia en el corto plazo, dado que las acciones tendientes a lograr esto pueden comprometer a la organización en el largo plazo.

9. Análisis de procesos de fusiones y adquisiciones comparables con el caso Lenovo

A los fines de este trabajo resulta de particular interés realizar un análisis de procesos de fusión y adquisición que se hayan dado particularmente en la industria de la PCs y Tecnología dentro de un mismo marco temporal, analizando no sólo los aspectos técnicos de los procesos sino también sus características de gestión, con particular interés en la gestión del aspecto cultural.

En esta sección se analizará la fusión entre Hewlett Packard y Compaq, Hewlett Packard y Autonomy, Google y Motorola como así también Microsoft y Nokia. Todos estos procesos se

llevaron a cabo entre los años 2001 y 2014 con modelos de gestión y resultados contrapuestos a los del caso Lenovo.

Al adentrarse en el estudio de estos casos resulta evidente que el dinamismo de la industria en la que opera Lenovo como así también las restantes organizaciones previamente listadas torna por demás compleja la gestión de los procesos de M&A. En este sentido, el profesor David Yoffie miembro del Harvard Business School detallaba lo siguiente:

“Look at the historical evidence. No large-scale high-tech merger has ever worked -- ever. In 1969, Xerox tried to buy its way into the computer business with the purchase of Scientific Data Systems, one of the largest acquisitions in history at the time. Six years later, Xerox closed down the company, taking some of the largest write-offs in history. In 1984, IBM tried to buy its way into the telecommunications business with the purchase of Rolm. Five years later, after sinking a billion dollars into the business, IBM sold Rolm to Siemens for less than it paid. In 1991 AT&T acquired NCR for \$7.5 billion but spun it off in 1996 after incurring billions in losses. The list goes on.

Melding two large and fiercely competitive organizations is a formidable challenge in any industry. The benefits of scale and scope in mature industries, like oil or financial services, can sometimes outweigh the time and energy squandered in the long integration process. But in high technology, no company has ever attempted this trade-off and come out ahead. In fast-moving industries, while the acquirer sorts out its product portfolio and redraws organizational lines, unencumbered rivals seize their chance to race ahead.” (Yoffie David, 2001)

Con las consideraciones citadas con anterioridad se procederá a analizar cada uno de estos procesos, determinando principales características y resultados obtenidos.

El proceso de integración entre Hewlett Packard y Compaq



Hewlett Packard Company fue fundada por Bill Hewlett y David Packard en los Estados Unidos en el año 1939, específicamente en lo que hoy se conoce como el “Silicon Valley”, inicialmente dedicada a la fabricación de equipos electrónicos de medición.

Con el correr de los años la compañía logró consolidarse como una Organización multinacional, formando parte del reconocido ranking de las 500 corporaciones más grandes de la revista Fortune, y hacia el año 2007 pasó a ser el principal jugador en el mercado global de las PCs.

Para ese entonces, Hewlett Packard (en adelante referenciada como HP) se había especializado no sólo en PCs, sino en el negocio de los servidores, redes, impresión, software y productos electrónicos en el segmento de consumo masivo.

Hacia el año 2015 la Compañía alcanzaba una facturación anual de unos dos mil millones de dólares y había atravesado procesos de integración con Compaq (2001), EDS (2008), 3Com (2009), Palm (2010) y 3PAR (2010).

Por su parte, Compatibility and Quality, referida también como Compaq Computer Corp, se fundó en los Estados Unidos en el año 1982 dedicada a la producción y comercialización de PCs, como así también de productos y servicios relacionados.

Compaq con el paso del tiempo, pasó a consolidarse como el principal productor mundial en este mercado, posición que sostuvo hasta la compra por parte de HP.

Hacia el año 2000, la posición de liderazgo de Compaq comenzaba a ser amenazada por una creciente competencia en el mercado de las PCs, la incursión de nuevos jugadores y la resultante presión a la baja de los márgenes de rentabilidad. En este contexto, la búsqueda de una integración con una potencia en la industria se hizo una posibilidad atractiva para Compaq.

Para ese entonces se planteaba una estrategia expansiva por parte del Management de HP via un proceso de adquisición, lo que le permitiría consolidar una posición dominante en el mercado de las PCs, ampliar su market share, bajar costos de producción, promoción, de marketing y logísticos mediante economías de escala y un proceso de consolidación dentro del mercado. Compaq representaba para el Management de HP una gran oportunidad para concretar su plan estratégico.

En este sentido, la adquisición de Compaq por parte de HP le permitiría, según palabras de su por entonces CEO, Carly Fiorina, completar la cartera de productos y lograr una base de empleados diversificada, dado que ambas empresas tenían diferentes fortalezas entre sus líneas de negocio, las cuales combinadas le permitirían a la resultante organización proveer servicios y productos a precios competitivos y márgenes más saludables.

La compra de Compaq por parte de HP finalmente se concretó en Septiembre de 2001 por un monto cercano a los 25 billones de dólares y con gran oposición entre sus accionistas, principalmente los herederos de los socios fundadores, pero también de los colaboradores dentro de la Organización.

En este sentido, Hewlett declaraba en una presentación realizada en la Security and Exchange Comissions (SEC por sus siglas en inglés) que “un error de \$25 billones no es la “HP Way”. El mismo estaba convencido que el riesgo de la integración era significativo por las profundas diferencias culturales, como así también el impacto que tendría este proceso en los

márgenes de la corporación, que iban a diluir los altos ingresos de las divisiones de impresión e imagen con una mayor preponderancia del negocio de las PCs, el cual tenía márgenes menores.

Asimismo, la resistencia interna se fundaba en el impacto que este proceso de integración tendría que su cultura corporativa. Los colaboradores entendían que no se iba a lograr mantener el nivel de satisfacción con los clientes y la calidad de los productos bajo la nueva organización. Las diferencias culturales y de valores rápidamente quedaron expuestas, lo que se profundizaba con la visibilidad de las posiciones encontradas entre los accionistas y el Management. (Forbes, 2002)

En lo que respecta al proceso de integración, el mismo se tornó complejo y problemático. Burgelman, profesor de Management el Stanford School of Business argumentaba que “a pesar de que la lógica de la integración era la correcta, la ejecución fue compleja”, principalmente porque Fiorina falló en educar a los líderes y colaboradores en cómo obtener las eficiencias que se tornaban posibles y trasladarlas a mejoras en los márgenes del negocio. (LaPlante, 2007).

La gestión de la integración cultural entre HP y Compaq fue problemática desde su concepción. Por un lado, la cultura corporativa de HP, referida como la “HP Way” simbolizaba la innovación, la integridad, flexibilidad, el trabajo en equipo y la contribución individual. La misma se caracterizaba por tener procesos de toma de decisión muy elaborados, ser deliberados y con altos estándares de calidad y compromiso con sus clientes. Por otro lado, la cultura corporativa de Compaq se basaba en procesos de toma de decisión extremadamente rápidos y contrapuestos a los de HP.

Según analistas de este proceso, la integración generó un conflicto interno en HP por las marcadas diferencias con la cultura corporativa de Compaq. Este proceso ponía en jaque al HP Way, lo que varios accionistas y empleados entendían como el mayor activo de la compañía. Por su parte, Fiorina entendía esto no era más que una simbología del pasado, no compatible con los

tiempos de ese momento y no alineada con la estrategia racional del negocio. La visión de Fiorina era la de conseguir por medio de esta integración, posicionar a HP como a la compañía más relevante en la era de la internet.

Con el paso del tiempo, se destruyeron reglas y comportamientos tradicionales dentro de HP, principalmente la noción de confianza y la comunicación abierta en todos los niveles de la Organización, factor que contribuyó a los resultados negativos de este proceso de integración.

La estrategia planteada por Fiorina fue la de modificar la cultura de HP, según los analistas sin entender la misma en su totalidad. (Forbes, 2002).

No obstante lo descripto, cabe destacar que si bien el Management de HP falló en el proceso de integración, fue remarcable el riguroso proceso de planificación de la misma, la cual se llevó a cabo mientras se gestionaban las aprobaciones gubernamentales. Unas 1,500 personas participaron a tiempo completo en esta etapa, desarrollando objetivos de corto y largo plazo, definiendo a la nueva organización y como iban a funcionar los procesos de toma de decisión. Estos equipos lograron desarrollar planes operativos con tanto éxito que al momento de lograrse la aprobación, la compañía ya estaba lista para operar bajo su nueva modalidad. (LaPlante, 2007)

En cuanto a los resultados alcanzados por HP como resultado de este proceso de integración, se podrían analizar los mismos desde una perspectiva de corto y de largo plazo.

En cuanto a los resultados inmediatos, los mismos se alcanzaron y hasta excedieron, pero hacia el año 2003, la caída en los precios de las acciones reflejaron los problemas que se hacían evidentes dentro de la Organización. Para el año 2005, 4 años después de la adquisición, la CEO de HP Fiorina dejó su cargo. Para ese entonces HP había perdido la mitad de su valor de mercado y había tenido que incurrir en una serie de reestructuraciones internas reduciendo significativamente su tamaño.

Analizando el caso en perspectiva y con el aporte de autores citados en este análisis, el aspecto más positivo de este proceso fue la etapa de planificación previa, no obstante se hacen evidentes una serie de problemáticas que resultan de particular interés a los fines del presente trabajo, a saber:

- Integración estratégica fallida: no quedó en claro para los clientes cuál era la dirección estratégica de la organización. Quedó en evidencia una débil conexión entre los objetivos y resultados de corto plazo con los planes estratégicos que la Organización se había planteado. En este aspecto, quedó también claro que HP falló en comunicar externamente su visión de largo plazo.
- Seguimiento post integración: luego de una exitosa etapa de planificación, el equipo que llevó a cabo la integración se diluyó poco tiempo luego de concretarse la adquisición. El hecho de no continuar con la atención y seguimiento post integración condicionó la dinámica dentro de la corporación e imposibilitó que los problemas que surgieron se atacaran oportunamente y de manera efectiva.
- Fallida integración cultural: Como resultado del proceso se desafiaron reglas internas y formas tradicionales de gestionar el negocio. La característica cultura de la “HP Way” que representaba la noción de confianza y comunicación abierta y efectiva se contraponía a la visión de Fiorina de modernizar la cultura corporativa.
- Alineación interna y apoyo al proceso: Desde los herederos de los socios fundadores hasta colaboradores en todos los niveles de la organización, se cuestionó abiertamente el proceso de integración y la visión de su CEO. La escasa cohesión condicionó fuertemente la dinámica post integración y contribuyó a los resultados alcanzados.

En conclusión, el caso HP – Compaq constituye un caso de estudio valioso para contraponer al caso Lenovo, producto no sólo de la forma en la que el proceso se llevó a cabo, sino también de los resultados obtenidos.

El proceso de integración entre Hewlett Packard y Autonomy



Autonomy Corporation PLC fue una Compañía desarrolladora de software fundada en el por Michael Lynch y David Tabizel en año 1996 en Cambridge, Reino Unido.

Tan sólo diez años después de su fundación, Autonomy se consolidaba como la principal desarrolladora de software de su país, especializándose en el análisis de big data y contaba, entre sus clientes a la prestigiosa Universidad de Cambridge.

En Octubre del año 2011, HP (cuya integración con Compaq se analizó en la sección anterior), adquiere a Autonomy por un monto total de 11.7 billones de dólares, en un proceso de adquisición que una vez más fue problemático para HP. Los problemas comenzaron con el precio al que se pactó la operación, dado que se pagó una prima al precio del mercado por encima del 79%, como así también por la velocidad mediante la cual el proceso se llevó a cabo.

Para ese entonces HP urgido por una caída del precio de sus acciones (en contraposición con sólidos resultados de competidores directos) no profundizó en el proceso de planificación de la integración tal como lo había hecho con el proceso de Compaq.

En lo que fue calificado como un proceso de integración veloz llevado a cabo por un Management poseído por un exceso de confianza, el mismo se concluyó sin realizar un detallado due dilligence, lo que traería serias consecuencias para la Organización. (Dov, 2013)

Tan sólo 3 meses después de la adquisición, HP profundizó la pérdida de su valor de mercado en un 37% (llevando a un acumulado anual del 61%), lo que representó una caída de su valor de mercado de 45 billones de dólares.

Para el ejercicio 2012, HP anuncia por primera vez en 15 años un resultado neto negativo, con una pérdida de 8.8 billones de dólares. En este contexto, quedó en evidencia que el Management de Autonomy adulteró la información financiera previo a la adquisición, produciendo esto una sobrevaluación estimada de 5 billones de dólares. Producto de esto, se desató un litigio entre HP y los responsables de Autonomy que instrumentaron esta adulteración.

Más allá de las irregularidades que se dieron en este proceso y que en gran medida condicionaron el resultado del proceso, la integración entre HP y Autonomy presentó grandes desafíos en lo relacionado al aspecto cultural. La cultura de una ejecución ágil y de rápida toma de decisiones que caracterizó a Autonomy entró en conflicto con los procesos jerárquicos devenidos de la gran estructura de HP.

Por otro lado, el estado de desarrollo y tamaño de las distintas Organizaciones fue también una fuente de conflictos. Como reflejo de ello, analistas del caso describieron una conversación entre ejecutivos de ambas organizaciones en donde un alto ejecutivo de HP le expresó a sus pares en Cambridge que “su tiempo como una startup ya había finalizado, y era hora de madurar”, poco

tiempo después ejecutivos de Autonomy fueron desvinculados de sus cargos. Esa situación fue, según fuentes de Autonomy, el prefacio de lo que sería un tenso y problemático proceso de integración. (Murad Ahmed, 2014)

Estudios del caso HP – Autonomy no deslindan una responsabilidad directa de Autonomy en el fracaso del proceso de integración producto del fraude cometido, no obstante remarcan que fallas en la gestión del proceso por parte de HP contribuyeron a este desenlace. En particular, el mensaje que HP imprimió en los momentos previos a la adquisición con alto nivel de urgencia y optimismo acerca de los resultados esperados condicionó los resultados obtenidos. Producto de esto, el due dilligence y análisis financiero fue básico y superficial.

En relación a la percepción de este proceso por el mercado y los propios accionistas de HP, inversores cuestionaron fuertemente el sentido económico de este proceso. (Dov, 2013)

En conclusión, el fraude contable por parte de Autonomy, el error en la planificación previa, el ineficaz proceso de due dilligence como así también el pobre manejo de la integración cultural resultaron en abultados costos para los accionistas de HP, que una vez más vieron reflejado en el valor de mercado de la compañía las fallas en un nuevo proceso de integración

El proceso de integración entre Google y Motorola



El proceso de integración entre Google y Motorola fue otra de las grandes fusiones que se dieron en el mercado de la tecnología entre dos corporaciones que son íconos en los segmentos en donde operan.

Fundada en los Estados Unidos el año 1998 por dos estudiantes de la prestigiosa Universidad de Standford, Google se consolidó como el principal desarrollador de productos y servicios de internet, entre los que se destaca sus motores de búsqueda, la publicidad online, software y servicios de almacenamiento en la nube.

Por su parte, Motorola fue fundada también en los Estados Unidos en el año 1928. En sus comienzos, la compañía se dedicaba a la producción y comercialización de equipos de audio para hogares y automóviles. Con el paso del tiempo, Motorola fue expandiendo su cartera de productos orientándose hacia la telefonía, y en el año 1973 lanzó el primer prototipo de teléfono celular.

En mayo del año 2012, Larry Page CEO de Google anunciaba la concreción de un acuerdo por un monto de 12.5 billones de dólares para adquirir Motorola, siendo esta la operación de mayor envergadura que encaró el gigante tecnológico, y la cual marcaba la incursión de esta empresa en el negocio de los equipos de telefonía móvil y tablets.

Entre analistas del caso Google y Motorola no hay un consenso en cuanto a las razones que motivaron este proceso de integración. Entre los principales motivos que se identifican se encuentra la búsqueda por parte de Google de incursionar en la producción de hardware, logrando

una integración vertical de sus productos. Asimismo, al combinar ambos negocios, el Management de Google buscaba generar sinergias y consolidar su sistema operativo Android como el principal del mercado de telefonía celular.

Por otro lado, analistas del caso sugieren que el principal motivo de este proceso no fue la integración vertical, sino la adquisición de más de 17,000 patentes activas que poseía para ese entonces Motorola, sumado a otras 7,000 que estaban en proceso de ser asignadas. Estas patentes le permitirían a Google acelerar la innovación en el mercado y aplacar la amenazante competencia que representaba Apple. (Wordpress, 2011)

Reviste particular interés para los fines de este análisis, entender la dinámica de la integración cultural entre estos dos gigantes tecnológicos producto de las marcadas diferencias que existían entre ellas.

La cultura corporativa de Google se caracteriza por la audacia y la propensión al riesgo, por ser capaces de realizar grandes inversiones en proyectos con altos niveles de incertidumbre. Por lo general, los fracasos que tuvieron a lo largo de su historia fueron menores y pasaron desapercibidos, lo cual sumado a su nivel de innovación, desarrollo y su consolidación como organización aspiracional generaron una noción interna de seguridad, solidez y moldearon los procesos de toma de decisiones. Tal como lo dice Jacklaw en referencia a la adquisición de Motorola, “Google simplemente toma decisiones que otras empresas no pueden” (Verne, 2014)

Tal como describe Mr Jha, la propia naturaleza de sus negocios moldearon sus culturas. El desarrollo de código es por definición flexible, errores generados simplemente se modifican sin mayores costos ni tiempos de desarrollo. Distinto es el caso de Motorola, la cual una vez puesto en producción una línea, cambios en la misma son costos y extremadamente complejos. (Wordpress, 2011)

La cultura de Motorola no tenía tal propensión al riesgo ni velocidad en la toma de decisión. Las prácticas y políticas de recursos humanos eran más tradicionales y no tan disruptivas como las de Google. En este sentido, un artículo del Wall Street Journal describe como algunos de los colaboradores de Motorola miraban con buenos ojos los potenciales cambios en cuanto a sus normas y prácticas de recursos humanos post integración, pero los ejecutivos de Google tenían otros planes. (Raice, 2011)

Al poco tiempo de hacerse efectiva la adquisición, Google reemplazó al equipo directivo de Motorola, generando un fuerte mensaje en cuanto al tono que iba a tener el proceso.

El tamaño de ambas organizaciones fue también un factor que complicó el proceso dado que Google pasó de tener una estructura de 29,000 colaboradores a 48,000. Las marcadas diferencias culturales de ambas empresas generaron un fuerte ruido interno dado que prácticamente por partes iguales colaboradores de la resultante organización tenían distintas formas de gestionar el negocio. (Henry, 2011)

Los resultados de este proceso de integración una vez más le dieron la razón al mainstream de los analistas de los procesos de M&A. Motorola gestionó muy pobremente los lanzamientos de nuevos productos y fue uno de los peores productores de equipos celulares en gestionar las actualizaciones del sistema operativo Android.

La nueva Organización fracasó en muchos sentidos y se caracterizó por una gran incompetencia en la gestión. Lo que analistas clasificaron como un “error muy caro” condujo a pérdidas por 2 billones de dólares en los dos años posteriores a la adquisición de Motorola. La división de telefonía generaba pérdidas constantes y no alcanzaba a satisfacer a los clientes y accionistas con las nuevas generaciones de sus equipos. (Claire Miller, 2014)

Reteniendo patentes, Google toma la decisión de vender en el año 2014 Motorola a Lenovo luego de tan sólo 22 meses desde su adquisición. A su entender, el proyecto de incursionar en el negocio de producir equipos, con sus bajos márgenes y complejas operaciones de producción no resultó convincente (Verne, 2014). En este periodo la innovación de Motorola se vio negativamente impactada, la calidad de sus equipos fue cuestionable y se evidenciaron grandes fallas reportadas por sus clientes.

En lo que respecta a su cultura corporativa, la corta duración de este proceso de integración sumado a las marcadas diferencias entre ambas organizaciones y las decisiones a nivel gestión por parte de Google, llevaron a que ambas culturas no se integren ni complementen. Al momento de la venta a Lenovo, Motorola había incorporado algunas pocas prácticas de su paso por Google, pero en sus cimientos su forma de gestionar el negocio seguía siendo la que tenía en su etapa anterior la integración.

El proceso de integración entre Microsoft y Nokia



Microsoft Corporation es una empresa norteamericana que fue fundada en el año 1975 por el Bill Gates y Paul Allen. La icónica organización se dedica a la producción de software, PCs, equipos electrónicos de consumo y presta servicios relacionados. Entre su cartera de reconocidos productos cuenta con el sistema operativo Windows, los paquetes de Office y el navegador de internet IE - Internet Explorer.

Microsoft, junto con Google, Apple, Amazon y Facebook es considerada una de las grandes 5 Organizaciones de la industria tecnológica de los Estados Unidos.

Por su parte Nokia Corporation es una compañía finlandesa fundada en el año 1865 dedicada a producir equipos de telecomunicaciones, equipos de redes y electrónicos. Con presencia global en más de 130 países, Nokia es la mayor organización de Finlandia, y llegó a alcanzar un volumen de facturación equivalente al 4% del Producto Bruto Interno del país.

Ambas organizaciones llegaron al proceso de integración provenientes de dos realidades y contextos diferentes. Por un lado Microsoft había establecido el objetivo de transformarse en una compañía de equipos y servicios, es decir producir tanto hardware como software.

Por otro lado, la sólida posición de Nokia como productor de hardware se veía amenazada por la creciente competencia de rivales como Apple y otros productores del ambiente Android. Asimismo, Nokia necesitaba una inyección de capital y la integración con Microsoft no sólo resultaría en un sólido respaldo en ese sentido sino que también les daría acceso a nuevas tecnologías, a lograr sinergias en las operaciones, a utilizar canales de comercialización ya desarrollados y otros beneficios relacionados.

Por las razones previamente expuestas, en septiembre el año 2013 Microsoft y Nokia anuncian de manera conjunta la compra de la división de equipos móviles por parte de Microsoft. Anuncios emitidos por Microsoft comunicaban que “con un mayor entendimiento el hardware y el software, trabajando en conjunto la compañía va a fortalecer y potenciar la demanda de equipos con Windows” (Reilly, 2014).

En términos de integración cultural, esta integración planteaba un escenario muy particular, dado que es difícil encontrar dos naciones dentro del hemisferio Occidental más distintas que la norteamericana y la finlandesa. Por un lado la cultura norteamericana se caracteriza por su apertura

y libertad en todos los sentidos, mientras que por el contrario la finlandesa se caracteriza por ser más moderada y reservada, producto de sucesos históricos que la fueron moldeando. Lógicamente estas características de sus culturas nacionales se traducen en cómo se gestionaron ambas organizaciones, principales exponentes de esas dos naciones.

Un grupo de analistas veían esta integración como una clara amenaza al proceso de innovación y desarrollo dentro de la división de telefonía de Nokia (Spicer, 2013). No obstante ello, la integración buscaba sumar fuerzas y potenciar ambas organizaciones, tal como lo mencionaba Stephen Elop quien fuera CEO de Nokia y quien paso a ser el Vicepresidente de la división de Equipos Móviles: “A medida que Microsoft y la División de Equipos Móviles de Nokia se consolidan como una familia expandida, vamos a unificar nuestra pasión, dedicación y compromiso para proveer lo mejor que nuestro joint venture puede ofrecer”. Por otro lado, comentaba que Nokia “no sólo tiene que evolucionar para alinearse a Microsoft en general, sino que a un Microsoft que evoluciona” (Reilly, 2014). Entre líneas quedaba en manifiesto como una cultura quedaría como dominante y la otra tendría que adaptarse con el paso del tiempo.

Como quedó demostrado con el correr del tiempo, las profundas diferencias culturales y la pobre gestión de las mismas impactaron severamente la integración entre Microsoft y Nokia.

Por su parte, el analista del caso Scott Prop concluye que el principal problema de la integración fue de hecho el choque cultural. El gran contraste entre la cultura corporativa de los desarrolladores de hardware finlandeses, detallistas, escépticos y los desarrolladores de software norteamericanos, individualistas, ágiles en sus operaciones, generaron desentendimientos, indecisión y angustia. Todo esto se daba en un contexto de creciente competencia en el mercado en el que estas empresas operaban. (Propp, 2013)

No obstante ello, analistas del caso indican que el Management si consideró las implicancias del factor cultural en el proceso de integración. Se definieron estructuras dentro de la organización, se plasmaron las creencias y normas, se hizo hincapié en comunicaciones abiertas y claras y acciones de recursos humanos que buscaron reforzar los pilares de la nueva cultura corporativa, con el objetivo de promover la integración y colaboración a lo largo de toda la organización. (Abol, 2015)

A pesar de los esfuerzos realizados, los resultados fueron contundentes. Publicaciones llegaron a catalogar al caso como la integración “más catastrófica de todos los tiempos” (ZDNet Editors, 2016), o “un error fenomenal” (Cellan-Jones, 2015). Una serie de procesos de reestructuración se fueron sucediendo con el paso del tiempo, lo que resultó en recortes por cerca de 25,000 colaboradores a escala global, la mayor parte de los cuales provenía de la división de Nokia. Hacia el año 2015, Microsoft se vio forzada a reconocer una pérdida relacionada a la división de Nokia por un monto total de 7.6 billones de dólares. Para el año 2016, Microsoft abandona el negocio de la telefonía móvil vendiendo la visión a la compañía finlandesa HMD Global.

En conclusión, del estudio de autores del caso Microsoft y Nokia se desprenden tres principales razones que desembocaron en los resultados previamente expuestos. Por un lado, la arrogancia con la que Microsoft encaró el proceso, con un exceso de optimismo y minimizando los potenciales problemas que podrían surgir marcaron el desarrollo de los acontecimientos.

Por otro lado, la gestión de los 32,000 empleados de Nokia que pasaron a formar parte de Microsoft impactó negativamente la performance de aquella división. Aquellos recursos con experiencia, críticos para la innovación y desarrollo de nuevos productos dejaron de ser parte de

la Organización, ya sea por decisión propia o por la sucesión de procesos de reestructuración que encaró Microsoft.

Por último, las profundas diferencias culturales y la no satisfactoria gestión de las mismas llevaron a problemas en los procesos de fabricación y distribución de hardware principalmente.

Conclusiones de procesos de los procesos de integración analizados

Resulta de particular interés, para los fines de este trabajo, el estudio de casos de procesos de integración entre grandes Organizaciones que se hayan dado en la misma industria y espacio temporal que el caso Lenovo.

Del análisis descrito en la sección precedente y a la luz de los resultados de dichos procesos de integración, se desprenden conclusiones que son relevantes a la hora de determinar prácticas y formas de gestionar los procesos de integración. En esta sección, se listarán algunas de las conclusiones obtenidas del estudio de estos casos.

Por un lado queda en evidencia que en los procesos de integración coexisten una serie de factores que resultan determinantes para el desarrollo de los mismos. Algunos de estos factores son los relacionados a aspectos financieros, legales, estratégicas, comerciales y contable, entre otros. Para simplificar el análisis, denominaremos a estos como factores “core” o de base.

Por otro lado, se presentan también aspectos relacionados a la gestión de los recursos humanos, las comunicaciones, los aspectos culturales, la gestión del conflicto, el nivel de involucramiento de los líderes con el proceso de integración, entre otros. A estos factores los denominaremos factores “soft” o secundarios.

Analizando los factores “core”, en tres de los cuatro casos previamente analizados los mismos fueron gestionados de manera correcta, siguiendo prácticas generalmente aceptadas. La excepción fue el caso HP-Autonomy en donde se dio una situación fraudulenta en conjunción con una falta de un due diligence crítico por parte de HP.

Asimismo se desprende que si bien los factores “core” se ejecutaron correctamente en los momentos previos a la integración, todos estos procesos concluyeron en una destrucción del valor para el accionista. Las organizaciones relevadas se vieron forzadas a una sucesión de procesos de reestructuración con la resultante pérdida de recursos humanos críticos y todos ellos resultaron en pérdidas billonarias.

Al adentrarse en los factores que determinaron estos resultados, existe un común denominador que queda de manifiesto en los cuatro casos de estudio. Resulta evidente que los factores “soft” o secundarios tuvieron un rol preponderante a la hora de determinar el resultado final de las integraciones analizadas. Entre estos factores se encuentran la gestión de la integración cultural, las fallas en la comunicación, y un liderazgo que no se manifestó comprometido y motorizando el cambio en toda la Organización. En términos generales, la gestión del cambio cultural quedó relegada a un plano secundario, sin una visión clara y carente de una metodología específica.

Asimismo, los procesos descritos se caracterizaron por tener organizaciones reconocidas, de gran tamaño y relevancia en los mercados en los que operaban pero todas ellas con grandes diferencias en términos culturales entre las empresas adquirientes y adquiridas. En este contexto, como se desprende del análisis, la gestión de la integración cultural fue deficiente. En ninguno de estos casos los colaboradores lograron potenciarse basándose en sus fortalezas culturales de origen. Las diferencias abiertamente expuestas entre el Management, los accionistas y colaboradores

debilitaron las bases de estos procesos y condicionaron fuertemente su suerte. Particularmente en el caso de HP-Comaq la destrucción de activos culturales quedó en clara evidencia.

En términos de comunicaciones, se desprende de este análisis que si bien se consideró este aspecto como relevante, no fue efectivo el proceso mediante el cual se buscó alinear a toda la organización bajo un claro objetivo común, haciendo explícito un mensaje de unidad y consenso. En este sentido, el liderazgo jugó también un rol clave, dado que careció de humildad y compromiso con la gestión del cambio en los distintos niveles de la organización. Cuadros enteros de ejecutivos de las empresas adquiridas fueron reemplazados, y no se evidenció una búsqueda de capitalizar la diversidad en la Organización resultante, desaprovechando la oportunidad de buscar la creación de valor para los accionistas mediante una conformación cultural diversa y complementaria.

10. Conclusiones del caso Lenovo y consideraciones para procesos de fusiones y adquisiciones

Como se desprende del análisis precedente, la integración entre Lenovo e IBM constituye un caso de estudio especialmente relevante producto de la complejidad que revistió y en el contexto en el que se llevó a cabo.

La singularidad del proceso de fusión radicó en el hecho de que Lenovo pasó de ser una organización homogénea 100% china a una corporación global, con un mosaico cultural distribuido en 50 países. Sumado a esto, otra característica particular de este proceso radica en el tamaño de estas disímiles Organizaciones, dado que la división de PCS de IBM era 3 veces mayor en tamaño al de la empresa adquiriente.

Como resultado de las estrategias llevadas a cabo, Lenovo conformó una nueva cultura corporativa global con identidad propia, y con el devenir de los años pasó a ser el principal jugador en el mercado global de las PCs, desplazando a competidores consolidados como HP, Dell y Apple.

La hipótesis del presente trabajo se centraba en demostrar que el éxito del proceso de fusión de Lenovo durante el periodo 2005-2009 había sido directamente proporcional al rol estratégico que ejerció la integración cultural en una escala global.

En este sentido, a entender del autor y en función del análisis descrito en el presente trabajo se desprende que el éxito en el caso Lenovo se explica no sólo por factores “core” asociados al proceso en sí mismo (aspectos financieros, legales, comerciales, contables, etc.), sino por factores “soft” que se constituyeron como determinantes directos del éxito de este proceso de integración. A entender del autor, la **Visión Estratégica** del proceso de integración desde una **dimensión cultural** y una **Gestión Estratégica y efectiva** de la misma, la cual comenzó antes del momento de la adquisición y se continua hasta la actualidad, fueron las principales razones que explicaron el éxito de este proceso.

Esta Visión y el modelo de Gestión estratégica de los aspectos culturales fue acompañada con un Management sumamente comprometido en el cambio, los cuales lograron generar confianza en sus equipos y fomentar el compromiso en la Organización. Sumado a esto, hubo una cuidada y estudiada planificación y gestión de los recursos humanos y un modelo de gestión basado en la humildad y diversidad cultural. A diferencia de otros procesos de integración no exitosos descritos en este trabajo, Lenovo no buscó eliminar la diversidad cultural imponiendo una cultura de origen dominante sino que buscó apalancarse en la misma como un efectivo instrumento en la generación de valor para la corporación.

El propio CEO expresaba claramente cómo en Lenovo confluían el entendimiento de los mercados emergentes, la eficiencia operativa y el foco en las estrategias a largo plazo, producto de sus raíces orientales y su sólida posición en el mercado chino, mientras que por el lado de la división de PCs de IBM provenía el profundo entendimiento de los mercados globales y las mejores prácticas del Management occidental.

Con el objetivo de fomentar la confluencia cultural y potenciar la diversidad como un activo estratégico, Lenovo fue la primera Organización china de poseer el cargo de Chief Diversity Officer. Esta figura central en el armado de la nueva organización cumplió un rol clave en determinar el ritmo y la forma en la que se gestó el proceso de integración, definiendo el modelo cultural, estableciendo una metodología para el cambio y potenciando a los líderes, apoyándose en ellos para ser modelos de comportamiento en la nueva organización. El “Lenovo Way” como se hizo llamar no sólo fue un manifiesto de un modelo cultural que se fue forjando dentro de la organización, sino que fue una forma de gestionar la empresa en el día a día. Lenovo rápidamente cambió su idioma oficial al inglés, cambió su CEO por un ex IBM, estableció dos headquarters tanto en China como en los Estados Unidos, cultivó el “zero mindset” y estableció un entramado de lineamientos de gestión, basados en la humildad, el respeto y el compromiso.

Los “Culture Action Teams” fueron equipos que ayudaron en instrumentar estos cambios, haciendo que el mensaje llegue a los distintos niveles en la Organización. La comunicación efectiva por parte del Management, los eventos corporativos anuales, el reconocimiento a los “culture champions” y una clara estrategia, simple de entender y con sentido de negocios hicieron también su parte en este entramado estratégico. Cabe destacar que hubo un consenso en el Management de la Organización que los esfuerzos en este sentido no iban a limitarse al corto plazo, sino que tenían que ser sostenidos en el tiempo.

A diferencia de otros procesos de integración que se llevaron a cabo en la industria, el caso Lenovo fue singular producto de la marcada heterogeneidad cultural entre las partes involucradas y de la significativa diferencia de tamaño entre la Organización adquiriente y adquirida

¿Habría sido el adverso y complejo escenario al que se enfrentó el Management de cara a la integración lo que forzó una consideración especial a los factores denominados “soft” en el presente trabajo?

Al parecer del autor, esto sin duda fue determinante. El complejo escenario forzó a crear nuevas formas de gestionar la integración, a innovar, a buscar en la heterogeneidad un activo generador de valor. El hecho de que Lenovo sea hoy en día el principal jugador en el mercado global de las PCs, y el hecho de que haya continuado con procesos de integración posterior al analizado en este trabajo, adquiriendo en el año 2017 la división de servidores x86 de IBM y a Motorola de Google demuestran que la estrategia fue correcta.

En conclusión, el Management de Lenovo desplegó una serie de medidas que llevaron a que una empresa de origen chino pueda exitosamente adquirir e integrar una empresa global de tres veces su tamaño. Volviendo a la analogía que da origen al título de este trabajo, Lenovo logró demostrar como una serpiente pudo digerir a un elefante.

Consideraciones para otros procesos de fusiones y adquisiciones

Del presente trabajo se desprende que más allá de los factores “core” que se constituyen como condición necesaria para el éxito de un proceso de integración, existen una serie de factores secundarios que terminan siendo determinantes del éxito de los procesos, independientemente de la complejidad a priori que exista entre la organización adquiriente y adquirida.

Por un lado, resulta indispensable **elaborar una visión estratégica del proceso de integración desde una perspectiva cultural**. Esto implica analizar a priori el nivel de compatibilidad cultural entre ambas organizaciones, identificar los aspectos más positivos y negativos de las diversas culturas corporativas que coexistirían independientemente del tamaño de las organizaciones involucradas y del peso relativo de las mismas. La visión debe plasmar un futuro escenario en donde se fomente la **diversidad** y heterogeneidad no como un factor detractor, sino un activo que busque potenciar los aspectos positivos de las distintas culturas que confluyen, gestionado para aportar valor a la organización, incorporando conocimientos complementarios, formas de gestionar superadoras con un alcance incluso en los productos o servicios que comercializa la empresa. La diversidad de características y conocimientos constituyen cimientos sobre los cuales tiene que apoyarse una organización que atraviesa un proceso de integración para definir su modelo cultural como así también materializar el objetivo de expandirse, aumentar el share e incursionar en distintos mercados, no sólo apuntando a sumar el aporte de cada unidad de negocios, sino de potenciar las fortalezas de la resultante organización.

En lo que respecta a las comunicaciones, se demostró lo relevante que es transmitir tanto dentro como hacia fuera de la Organización cuál es su visión, de una manera clara y efectiva. Resulta indispensable que los colaboradores tengan comunicación acceso directo a los managers y directivos. La **comunicación proactiva, frontal y clara** es efectiva a la hora de reducir la incertidumbre que caracteriza estos procesos y evitar un impacto negativo en la productividad o la rotación de los recursos humanos que resultan claves para el éxito sostenido de las integraciones.

Una vez establecida la visión es crítico como se **gestiona la integración cultural**. La planificación previa, el armado de equipos de trabajo, el **rol activo de los líderes** como generadores del cambio es fundamental en estos procesos. Es claro que los esfuerzos en este

sentido no se dan por única vez al momento de la integración sino que tienen que sostenerse en el tiempo y debe nutrirse a partir del feedback de todos los niveles de la organización, las auditorías de cultura y las encuestas 360.

Por último, el caso Lenovo aportó una perspectiva particular que resulta de singular interés a la hora de extrapolar los aprendizajes a otros procesos, el **modelo de gestión basado en la humildad**. Gestionar la integración dando lugar en posiciones claves a ejecutivos de la empresa adquirida es no sólo un reconocimiento a sus aportes, sino que se traduce en un mensaje a los colaboradores que se suman a la organización adquiriente. Asimismo, gestionar con humildad y sin forzar prácticas disruptivas a la empresa adquirida facilita el intercambio ideas, acorta el proceso de integración y reduce las ineficiencias normales generadas en estos procesos.

A continuación se expone un mapa conceptual de los conceptos recientemente descritos:

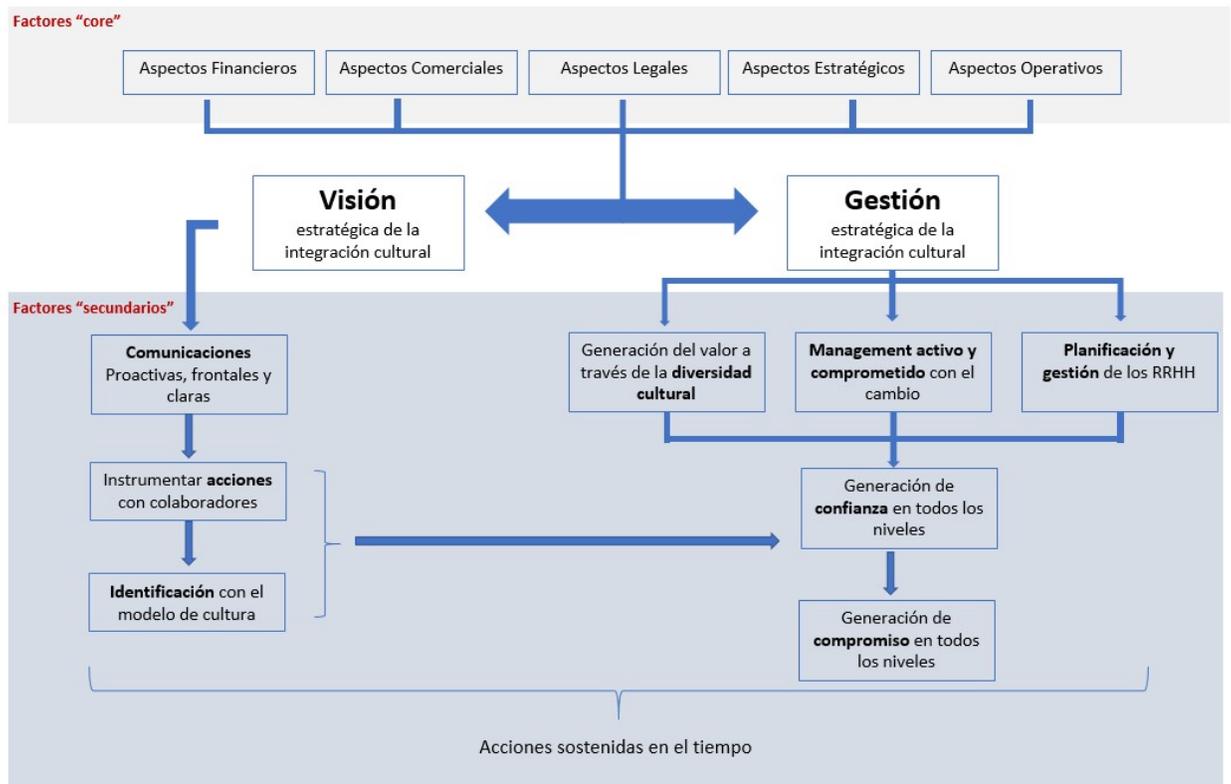


Figura 4. Mapa conceptual de los principales aspectos a considerar en procesos de fusiones y adquisiciones desde la perspectiva cultural

11. Reflexiones de las consideraciones en la nueva normalidad

El contexto de pandemia suma una perspectiva adicional al análisis expuesto en el presente trabajo producto de una mayor incertidumbre en los mercados globales, una caída general en los niveles de actividad y cambios en los hábitos de trabajo y consumo.

En el caso de la Argentina el mercado de M&A evidenció una marcada caída en la cantidad de fusiones y adquisiciones, registrando durante el año 2020 el volumen más bajo en una década.

Las grandes organizaciones han evidenciado una gran capacidad de adaptar sus operaciones al trabajo remoto, no obstante, a la hora de analizar el impacto coyuntural en un proceso de integración, y en particular en lo relacionado a los aspectos culturales surgen una serie de consideraciones:

En un primer lugar, la factibilidad de realizar una integración cultural se mantiene, pero naturalmente la forma en la que se debe dar cambia significativamente. Las organizaciones no verían la etapa de análisis previo significativamente impactada pero si la gestión del cambio. La no presencialidad implica un impacto directo en las comunicaciones, generando distancia y mitigando el impacto de los mensajes a transmitir. Este aspecto implica la necesidad de una mayor inversión en tiempo y recursos, con el objetivo de llegar a involucrar a los colaboradores y lograr generar un proceso de cambio.

La magnitud de esta complejidad se puede inferir al analizar cómo se vieron afectadas las interacciones dentro de organizaciones consolidadas y como las empresas tuvieron que ser flexibles y creativas para mantener a los colaboradores comprometidos y conectados en este contexto.

Mas allá de las complejidades en lo relacionado a la gestión de la integración cultural, los demás aspectos detallados no se verían significativamente impactados producto de la no presencialidad, a saber la visión estratégica, los estilos de liderazgo, la gestión del talento y el modelo de gestión basado en la humildad y diversidad.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Ames, B. (2006). *Lenovo to lay off 1,000, move headquarters to N.C.* Computerworld March 16, 2006.
http://www.computerworld.com/s/article/109604/Lenovo_to_lay_off_1_000_move_headquarters_to_N.C.
- Denison D (2001), *Managing organizational change in transition economies*, Routledge
- Denison D (1984). *Bringing corporate culture to the bottom line*. Organizational Dynamics
- Denison, D (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley
- Denison, D (2000). *Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?* In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley
- Forbes (2016). *How Lenovo Became The Largest PC Maker In The World*.
<https://www.forbes.com/sites/jnylander/2016/03/20/how-lenovo-became-the-largest-pc-maker-in-the-world/#8f5003b388b9>
- Hamm S (2013). *Lenovo-IBM: Bridging Cultures, Languages, and Time Zones Integration Challenges*. Wirtschafts Universitat Vienna
- Hamm, S. & S. Wildstrom (2005). *Turning two tech teams into one*. Information Technology Online Extra
- Hofstede G (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hofstede G (2001). *Culture's consequences*. McGraw-Hill.
- Honggu L. (2013). *The Path of Yang Yuanqing*. Life Week 8
- Lim J, Dai G, De Meuse K (2009). *Managing Global Enterprises. The critical developmental of Chinese Executives*. Korn Ferry Institute
- Liu, C. (2007). *Lenovo: An Example of Globalization of Chinese Enterprises*. Journal of International Business Studies
- Morgan G (2006). *Images of Organization*. Sage Publications
- Mure D (2005). *China's High Tech Hero*. Chief Executive
- Osawa J and Lorraine L (2014). *How Lenovo Built a Chinese Tech Giant*. Wall Street Journal.
- Peng, M. (2009). *Global Business Update 2009*, Mason: South-Western College Publisher
- Priyanka S (2014). *How Lenovo Plans to Checkmate Competition Using Chinese Chess Strategies*. India Economic Times
- Qiao G., Conyers Y (2014). *The Lenovo Way: Managing a Diverse Global Company for Optimal Performance*. Mc Graw Hill
- Quelch J., Knoop C.I. (2007), *Lenovo - Building a Global Brand, Harvard Business School Case Study*. HBS Publishing
- Schein E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley & Sons, Inc.
- Schein E. (2006). *Organization Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Inc
- Strategy & Business (2014). *Lenovo Goes Global*. <https://www.strategy-business.com/article/00274>

- Tang, Y. (2006). “*We Are Trying Everyday To Make Lenovo A Global Brand*” – http://en.people.cn/200606/19/eng20060619_275249.html
- The Economist (2013). *From guard shack to global giant: How did Lenovo become the world’s biggest computer company?* <https://www.economist.com/business/2013/01/12/from-guard-shack-to-global-giant>
- Thevenet M (1993). *Corporate Culture*. University Press of France
- Yang M. & Teng S (2007). China’s overseas direct investment .Singapore East Asian Institute, National University of Singapore. Citado en: Lim J, Dai G, De Meuse K (2009). *Managing Global Enterprises. The critical developmental of Chinese Executives*. Korn Ferry Institute
- Zhijun L. (2005). *The Lenovo Affair: The Growth of China’s Computer Giant and Its Takeover of IBM-PC*. John Wiley & Sons.