

# CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y PROCESOS DE CONCENTRACIÓN EMPRESARIAL: REPERCUSIONES ORGANIZATIVAS Y SOCIALES DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES

***Bernabé Escobar Pérez***

*Profesor Titular de Universidad de Sevilla*

***José María González González***

*Ayudante de Escuela Universitaria. Universidad de Sevilla*

***Antonio Lobo Gallardo***

*Ayudante de Universidad. Universidad de Sevilla*

## RESUMEN

El fenómeno de las fusiones y adquisiciones ha adquirido una gran importancia debido al gran número de operaciones y el elevado volumen de recursos implicados en éstas. En este trabajo analizamos el impacto del proceso de cambio organizativo inducido por las operaciones de fusiones y adquisiciones sobre la organización en general y los sistemas de información en particular, entre los que se encuentra la Contabilidad de Gestión.

Para alcanzar este objetivo desarrollamos un estudio de caso longitudinal en una gran empresa eléctrica española. La evidencia se ha obtenido mediante la realización de entrevistas, análisis de documentación, observación participante, conversaciones informales, etc.

Entre las conclusiones podemos destacar: 1) La sustitución del sistema de información en el que se apoyaba la Contabilidad de Gestión por otro corporativo; 2) la mayor integración que ha proporcionado este sistema al grupo empresarial; 3) la falta de comunicación de forma intencionada por la Alta Dirección en lo relativo a los cambios organizativos previstos; y 4) la importante pérdida de valor no económico experimentada por las empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Contabilidad de Gestión, Cambio Organizativo, Fusiones y Adquisiciones, Estudio de Caso.

## 1. INTRODUCCIÓN

El campo de investigación de la Contabilidad de Gestión (en adelante, CG) se ha ampliado de forma considerable a partir sobre todo de los años 90 (Lizcano, 2000; Scapens y Bromwich, 2001), constituyendo los procesos de cambio organizativo (en adelante, CO) una de las cuestiones que más interés han despertado entre los investigadores en CG (Hopper, 1999). Dentro de esta línea podemos situar, en particular, el estudio del CO inducido por las fusiones y adquisiciones (en adelante, FyA), considerando especialmente los aspectos organizativos y sociales implicados, lo que completa los trabajos previos más enfocados sobre sus factores estratégicos y financiero-contables (Morosini, 1999).

Específicamente desde la perspectiva de la investigación en CG, las FyA continúan siendo un área de gran interés (Escobar y Lobo, 2002), debido a las importantes implicaciones que tienen para los sistemas de información (en adelante, SI) de las empresas, en los que se encuentra la CG. Por ello, hemos desarrollado este trabajo para analizar el impacto de los procesos de CO inducidos por las FyA

sobre la estructura organizativa, sus SI en general y la CG en particular, así como la contribución de la propia CG al proceso de CO. Para ello, hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en el que se ha prestado especial atención a las repercusiones organizativas y sociales.

En función de este objetivo, hemos estructurado el trabajo como sigue. En el siguiente apartado caracterizamos las FyA a través de su tipología y objetivos, y revisamos las principales aportaciones realizadas sobre esta cuestión desde la investigación en CG. En el tercero, se discuten las principales causas de éxito y/o fracaso, deteniéndonos en la integración organizativa de las empresas implicadas y en su dimensión social. En el cuarto, nos referimos a las razones por las que hemos seleccionado el caso y a las diferentes técnicas de recogida de información empleadas. En el quinto, presentamos los resultados del estudio de caso longitudinal realizado, acerca de la absorción e integración de una compañía eléctrica de gran tamaño por el primer Grupo empresarial del sector, y se analizan en función de los argumentos teóricos extraídos de la revisión bibliográfica efectuada. En el quinto se exponen las principales conclusiones alcanzadas y algunas de las posibles extensiones de la investigación.

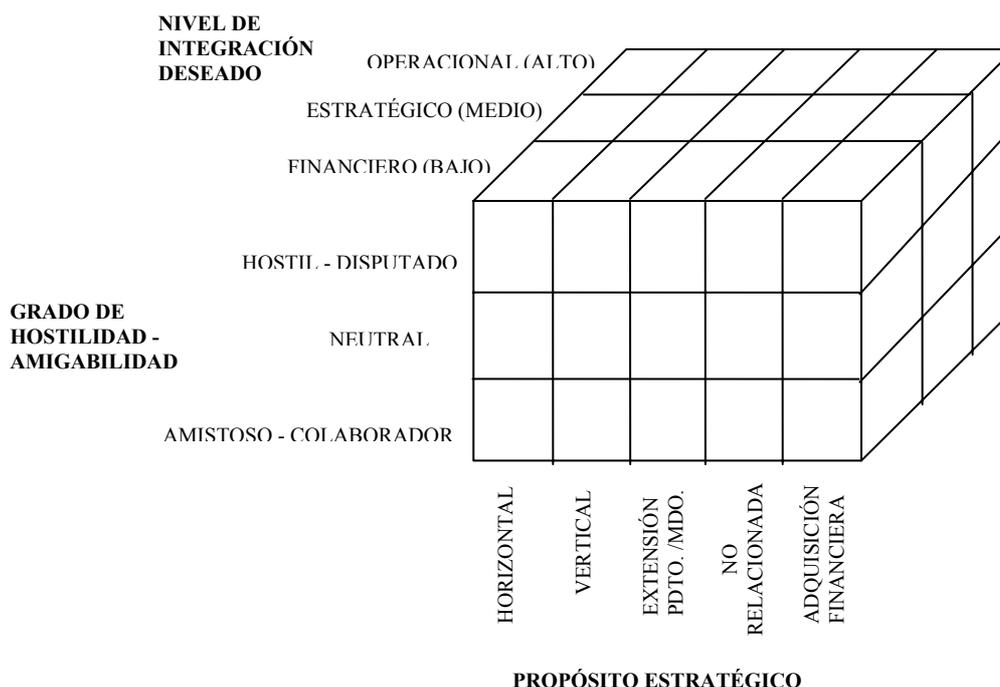
## **2. FUSIONES Y ADQUISICIONES EN CONTABILIDAD DE GESTIÓN**

Las FyA pueden clasificarse en función de diferentes criterios. A este respecto, Buono y Bowditch (1989) las clasificaron atendiendo a tres dimensiones o criterios simultáneamente: el propósito estratégico dominante de la fusión o adquisición, el grado de hostilidad con el que se lleva a cabo y el nivel de integración perseguido con la operación (Figura 1).

La clasificación más extendida en la literatura es la relativa a los propósitos estratégicos. Así, entre los objetivos de las FyA podemos señalar: incremento y consolidación de su poder de mercado, expansión, diversificación, reestructuración, sinergias, complementariedad de recursos, acceso a nuevas tecnologías, ventajas fiscales, relevo de la Alta Dirección, etc. (Garrido, 1996; Palacín, 1997; Cuervo, 1999; Keown *et al.*, 1999; Mascareñas, 2000). Ahora bien, desde un punto de vista financiero, todos ellos pueden englobarse en un objetivo genérico como es la creación de riqueza para los accionistas (Keown *et al.*, 1999).

También podrían explicarse las FyA en función de otros objetivos. Así, en un entorno cambiante, las FyA se aprovechan de forma creciente para reestructurar las organizaciones (Tienari, 2000). En este sentido, Marks y Mirvis (2000) consideran que el estado maleable de las organizaciones durante las FyA representa una oportunidad sutil para implantar un CO previamente deseado. Por otra parte, aunque los cambios del entorno suelen considerarse como el principal inductor de las FyA, es la Alta Dirección la que verdaderamente las impulsan (Tainio *et al.*, 1991). En este sentido, además de las fuerzas económicas, tecnológicas, institucionales y legales que puedan incitar a la Alta Dirección a iniciar el proceso de fusión, pueden existir también fuerzas psicológicas que jueguen un papel destacado en este proceso (Schein, 1989; McCann y Gilkey, 1990), como puede ser el deseo de los miembros de la Alta Dirección de una empresa de ganar poder y prestigio (Singh, 1993), a lo que se refiere Krass (2001, p. 52) como “*patología de grandeza*”.

FIGURA 1: TIPOLOGÍA INTEGRADA DE FUSIONES Y ADQUISICIONES.



Fuente: *Buono y Bowditch (1989, p. 75).*

Desde el punto de vista de la investigación, las FyA se caracterizan por su naturaleza compleja y multidisciplinar (Hunt, 1988, Singh, 1993, Palacín, 1997). Hasta la fecha ha predominado la investigación relativa a los aspectos estratégicos y financiero-contables de este tipo de operaciones, relegándose a un segundo plano los organizativos y sociales (Morosini, 1999; Escobar y Lobo, 2002) que juegan un papel esencial en su éxito o fracaso.

En este sentido, Iborra (1997) concluye que no existen resultados que permitan relacionar directamente el éxito o fracaso de las FyA con el tamaño de las organizaciones, la relación entre ellas, el clima en que se desarrolló el proceso, los estilos de dirección, las diferencias culturales, etc., por lo que estima necesaria la adopción de un enfoque contingente para estudiar las FyA y el empleo de la perspectiva de procesos defendida por Jemison y Sitkin (1986), en lugar de la de la opción que enfatiza el carácter exclusivamente racional de las FyA y que ha sido la predominante en la investigación.

Jemison y Sitkin (1986) defendieron la necesidad de estudiar además de la complementariedad estratégica y organizativa, el proceso de fusión y/o adquisición, ya que éste afecta a los resultados de la operación, pudiéndose convertir en un determinante de su éxito. En esta perspectiva se consideran también la racionalidad limitada de los miembros de las organizaciones y la introducción de elementos de carácter político.

Desde la CG, la importancia de la investigación sobre las FyA se justifica en tanto que la reorganización que implican para conseguir la integración, afectan a las estructuras organizativas y a los SI, entre los que encuentra la CG. Asimismo, a través de esta última la Alta Dirección puede influir sobre el propio proceso de CO inducido por las FyA, por ejemplo, suministrando información que refleje y refuerce su posicionamiento estratégico, evidenciándose así la relación bidireccional entre la CG y el CO en general (Atkinson *et al.*, 1997), y las FyA en particular (Blanco y López, 2002; Escobar y Lobo, 2002).

En la literatura especializada destacan los trabajos de Jones (1985a, 1985b, 1986) y Granlund (1998) en el plano internacional y en nuestro país los de Barrachina (2000) y Escobar y Lobo (2002).

En sus trabajos, Jones (1985a, 1985b) estudió el rol del sistema de CG para el control y los cambios introducidos en este sistema tras las FyA, apreciando que éstos son provocados por las preferencias de los individuos más que por las necesidades de las empresas adquiridas. Sin embargo, no consideró factores intangibles, tales como la cultura organizativa, las relaciones de dominio y las cuestiones de elección personal, como posibles contingencias de los cambios en los sistemas de CG posteriores a las FyA, hasta el último de ellos (1986), lo que no tuvo su reflejo en la utilización de un método de investigación cualitativo apropiado.

Por su parte, Granlund (1998) incluyó en su modelo teórico variables de carácter intangible como las interrelaciones personales, los conflictos entre las empresas o las normas y valores de sus culturas organizativas. Procedió a su análisis mediante el desarrollo de un estudio de caso longitudinal, lo que le permitió acceder a los aspectos psicosociales y organizativos del proceso de cambio.

Barrachina (2000) identificó el aumento del control de la empresa adquirente sobre la adquirida como uno de los motivos principales por los que se produce el cambio en los sistemas de CG, más que de la necesidad de mejorar la información sobre los negocios.

Por último, el trabajo de Escobar y Lobo (2002) ) ha contribuido a la mejora del conocimiento de los procesos de cambio provocados por las F&A, mediante el desarrollo de un estudio de caso longitudinal en el que analizan los elementos no formalizados del sistema de control y el papel de la Alta Dirección en este proceso. La consideración de estos factores de forma explícita ha permitido explicar mejor el impacto de estas operaciones sobre las diferentes prácticas y técnicas de Contabilidad de Gestión.

### **3. FACTORES RELACIONADOS CON EL ÉXITO O FRACASO DE LAS FyA**

Siguiendo a Buono y Bowditch (1989), no existe un acuerdo unánime sobre lo que constituye una FyA con éxito, entre otras circunstancias, porque el significado de éste difiere para los Grupos implicados, las medidas varían según los sectores y contextos, y por último, el paso del tiempo puede cambiar el signo de los resultados.

Según Mascareñas (2000, p. 32), *“alrededor de dos tercios de las combinaciones de empresas realizadas en los países del mundo occidental han acabado siendo un fracaso y la mitad de ellas han terminado deshaciendo la unión”*. Del mismo modo concluyen los estudios sobre si las FyA crean valor para los accionistas en los últimos veinte años. Allen (1999) llega a afirmar que el único Grupo que gana con las FyA es el de los accionistas de la empresa adquirida, lo que según Singh (1993) se debe a que el precio que finalmente paga la adquirente lleva incorporada la valoración de beneficios futuros de las sinergias previstas que posteriormente son muy difíciles de alcanzar.

Por otra parte, el enfoque clásico sobre las FyA se ha centrado en el valor económico, obviando la destrucción de valor no económico que puede conllevar (v.g. seguridad de empleo o desarrollo profesional) para aquellas personas a las que se les pide que creen valor (Haspelagh y Jemison, 1987), como lo demuestra el alto porcentaje de directivos que abandonan su empresa en los meses siguientes a la firma del acuerdo de adquisición (Fulmer y Gilkey, 1990; Daniel, 1999; Rifkin, 1999).

Otras causas por las que pueden fracasar las FyA, son: el propósito de la Alta Dirección de capturar valor en lugar de crearlo (Haspelagh y Jemison, 1987), la ambigüedad y las diferentes interpretaciones realizadas por los propietarios y directivos de las empresas intervinientes (Marks y Mirvis, 2000; Vaara, 2001), la no participación de las personas que acordaron la operación en el posterior proceso de integración (Hodge, 1998; Vaara, 2001), la falta de planificación de la integración de la infraestructura técnica y organizativa (Robbins y Stylianou, 1999), el descuido de la dimensión humana de las FyA (Buono y Bowditch, 1989; Daniel, 1999), etc.

A su vez, los factores de éxito son también diversos (Hunt, 1988; Iborra, 1997), siendo los más generales su carácter estratégico y el diseño de un proceso de integración adecuado. Tradicionalmente se han considerado también: la pertenencia de las empresas al mismo sector, la experiencia previa en adquisiciones, el tono amistoso de las negociaciones, la existencia de un plan de integración, el tamaño similar de las empresas, su encaje estratégico, una cultura compartida, etc. Según Haspelagh y Jemison (1987), estos factores de éxito variarán en función del tipo de adquisición, sinergia y grado de interdependencia perseguido.

Dado que existe un creciente consenso en torno a que “*el éxito de la operación está unido más a los procesos organizativos que a los motivos económicos, a las dinámicas de proceso que a la situación actual de las empresas*” (Cuervo, 1999, p. 28), a continuación vamos a estudiar las cuestiones relacionadas con la integración organizativa y la dimensión humana de las FyA.

A las FyA suele acompañar un proceso de integración organizativa (Morosini, 1999), cuyo éxito depende de la compatibilidad entre las empresas implicadas (Fulmer y Gilkey, 1990), determinada, por ejemplo, por la complementariedad de sus tecnologías o su propia historia (Schein, 1989).

La velocidad del cambio es un aspecto clave a considerar en la planificación del proceso de integración. A este respecto, McCann y Gilkey (1990) creen adecuado fijarla en función de criterios como la urgencia para actuar o la familiaridad con los negocios de la empresa adquirida. De este modo, se evita el peligro de dar una imagen de caos y anarquía que puede traducirse en una disminución del rendimiento. A pesar de ello, la mayoría de los autores prefieren los cambios rápidos, para así mantener el entusiasmo en las organizaciones y reducir la incertidumbre entre sus integrantes (Hodge, 1998; Daniel, 1999; Rifkin, 1999).

Como en cualquier proceso de CO, en las FyA se hace imprescindible que la Alta Dirección gestione los cambios necesarios para la integración de las organizaciones (Hodge, 1998). Por su parte, a los directivos intermedios tienen una menor participación, a veces solo les queda aceptar las consecuencias del acuerdo (McCann y Gilkey, 1990). Por tanto, Vaara (2001) destaca la necesidad de distinguir entre los niveles directivos para analizar el posible conflicto o las relaciones de poder, que de otra forma podrían no detectarse.

La Alta Dirección debe gestionar el cambio para lograr la integración organizativa. Para ello, es conveniente desplegar una estrategia de comunicación que evite los rumores y disminuya la incertidumbre (Hodge, 1998; Daniel, 1999). Asimismo, el comportamiento que muestre la Alta Dirección durante todo el proceso también se considera un factor relevante para el éxito (Hunt, 1988). De esta forma, el compromiso y compañerismo con los empleados o la honestidad y credibilidad en el cumplimiento de las promesas y garantías, son relevantes para minimizar las consecuencias negativas de las FyA (Schweiger *et al.*, 1990), lo que podemos incluir en su dimensión humana.

La dimensión humana de las FyA se refiere fundamentalmente a las repercusiones que las transformaciones que se originan, tienen sobre los miembros de las organizaciones y sus culturas. El interés por esta dimensión ha aumentado desde los años 90, conforme la investigación ha ido evidenciando que aspectos relacionados con las personas, como sus comportamientos y reacciones, y el posible choque entre las culturas organizativas preexistentes, pueden explicar en parte, el alto porcentaje de fracaso de las FyA (Buono y Bowditch, 1989; Daniel, 1999).

En general, los empleados experimentan diferentes temores y estados emocionales como consecuencia de las FyA (Schweiger *et al.*, 1990), tales como sobresalto, ira, incredulidad, depresión, impotencia, estrés, indefensión, rechazo, división de lealtades, etc. (Schein, 1989; Fulmer y Gilkey, 1990). Estas reacciones están ligadas en su mayoría a la inseguridad de los empleados respecto a la conservación de su trabajo, sobre todo cuando se constata que muchas de las FyA suponen

considerables reducciones de plantillas (Singh, 1993; Tienari, 2000). Las secuelas psicológicas de esta consecuencia podrían ser reducidas a través de una adecuada gestión del cambio que incorporara el establecimiento de criterios objetivos y no políticos para efectuar los despidos y tratara digna y respetuosamente a los empleados afectados (Schweiger *et al.*, 1990; Daniel, 1999).

Por otro lado, el éxito de las FyA también depende de la adecuada integración sociocultural entre las compañías (Tienari, 2000), lo que según Hodge (1998) suele ser dejado al azar por las empresas. En relación a este aspecto, Buono y Bowditch (1989) se apoyan en el trabajo de Nahavandi y Malekzadeh (1988) para distinguir cuatro formas posibles de aceptación del cambio cultural, o aculturación, en las FyA: integración, asimilación, separación y *deculturación*, según el atractivo que presente la cultura de la empresa adquirente para los miembros de la adquirida y el deseo de éstos de preservar su propia cultura.

#### **4. OBJETIVO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En este trabajo nos hemos trazado como objetivo analizar las repercusiones de los procesos de CO inducidos por las FyA sobre las organizaciones y sus SI, en particular de la CG, así como la participación de ésta en el desarrollo de este proceso.

Para alcanzarlo, hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal que abarca desde finales de 1996 hasta finales de 2002. Entre las razones que justifican la elección de este método (Yin, 1989; Pettigrew, 1990; Scapens, 1990; Bonache, 1999; Escobar y Lobo, 2002), destacamos que nos ha permitido: (1) considerar el contexto histórico, social, económico y organizativo en el que se desarrolló el CO inducido por las FyA; (2) analizar las repercusiones de diversos factores que resultan difíciles de cuantificar, tales como la cultura organizativa, los conflictos, los comportamientos y las actitudes de los empleados sobre el cambio, etc.; (3) adoptar una perspectiva holística para la consideración de las repercusiones de cualquier variable sobre el proceso de CO estudiado; y (4) utilizar diversas técnicas para la recogida de información, aspecto fundamental para reforzar los resultados obtenidos, al permitirnos triangular la información y aumentar así su validez interna. En concreto, estas técnicas han sido las siguientes:

a) Observación participante, durante un año aproximadamente en el que estuvimos trabajando en la Función Financiera de la empresa absorbida.

b) Entrevistas semiestructuradas, tanto a los empleados de las diferentes áreas de la empresa absorbida (v.g. Contabilidad, Tesorería, Comercial, Control Interno, Auditoría Interna, Sistemas de Información), como de la matriz del Grupo que la absorbió. Realizamos 52 entrevistas a un total de 33 personas, pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos, desde miembros de la Alta Dirección, hasta administrativos de los distintos departamentos.

c) Observación directa, a través de diversas visitas que con carácter sistemático realizamos a la organización absorbida.

d) Análisis de documentos, entre los que destacamos la regulación legal del sector, artículos publicados tanto en revistas académicas como profesionales, boletines informativos y revistas internas, informes financieros de las empresas y documentos internos de diferentes departamentos.

e) Conversaciones informales con los empleados que resultan de gran importancia para la contextualización política, social, histórica y organizativa.

f) Análisis, junto con sus responsables, del SI económico-financiero de las compañías y acceso a su Intranet.

Entre los motivos por los que elegimos el caso de MEGA y Grupo GIGA, seudónimos de organizaciones reales, podemos destacar: (1) la relevancia de estas organizaciones en el entramado empresarial español, (2) su implicación en un proceso de fusión por absorción que conllevó importantes CO, y (3) las posibilidades que hemos tenido para acceder a estas organizaciones y recabar información.

## 5. EL CASO DE MEGA Y GRUPO GIGA

MEGA es una empresa de gran tamaño que operaba en el Sector Eléctrico Español (en adelante, SEE). A finales de 1996 esta empresa fue adquirida por GIGA, sociedad matriz de uno de los mayores Grupos eléctricos mundiales de nacionalidad española, lo que originó un proceso de CO de considerables repercusiones sobre su sistema de CG y el contexto social y organizativo de éste.

### 5.1. Evolución del Sector Eléctrico Español

La regulación estatal del SEE anterior a 1997 garantizaba a las empresas la recuperación de sus costes y la obtención de beneficios, caracterizándose además la demanda del mercado por un crecimiento constante. Esta situación comenzó a cambiar a finales de 1996, con la firma por parte de las empresas eléctricas del Protocolo para el Establecimiento de una Nueva Regulación del Sistema Eléctrico Nacional, acorde con la construcción de la Unión Europea. Los principios establecidos en el citado Protocolo, básicamente la introducción de competencia entre las empresas y la liberalización del sector, constituyeron el punto de partida para el desarrollo de la Ley del Sector Eléctrico, aprobada finalmente el 27 de noviembre de 1997.

Cabe destacar que este cambio de regulación del sector se produjo después de un amplio período de concentración (Noceda, 1999; Rodríguez Romero, 1999), ya que si a principios de los años 80 estaba integrado por 17 compañías eléctricas, a lo largo de esta década y la de los 90 se produjeron numerosas FyA a través de las que se concentró en 4 Grupos empresariales, siendo el Grupo GIGA el mayor de todos ellos, al integrar a 12 de las empresas eléctricas.

TABLA 1: CUOTAS EN EL MERCADO LIBERALIZADO EN 1998.

Grupo	GIGA	Iberdrola	Unión Fenosa	Hidrocantábrico	Enrom
Cuota	42,3%	38,7%	16,9%	2%	0.1%

Fuente: Informe Anual de GIGA, 1998.

Entre los cambios más destacados que introdujo la Ley del Sector Eléctrico, podemos destacar la nueva estructura y funcionamiento del mercado eléctrico y la separación jurídica de las actividades que se integran en el suministro de energía eléctrica (producción, distribución, transporte y comercialización). En 1998, primer año de funcionamiento del mercado liberalizado de la energía eléctrica, las cuotas de mercado obtenidas por los diferentes Grupos empresariales presentes en el SEE fueron las recogidas en la Tabla 1, en la que se puede apreciar el carácter oligopolista del mercado, acaparando los dos primeros Grupos el 81%. Este carácter se mantiene incluso en la actualidad, a pesar de los intentos de algunos competidores internacionales de establecerse en el SEE a través de la adquisición de Hidrocantábrico. Es más, incluso pudo haberse producido una situación de cuasimonopolio si a principios de 2001 hubiese fructificado el intento de fusión entre el Grupo GIGA e Iberdrola, del que finalmente desistieron ambas organizaciones dados los requerimientos exigidos por el Gobierno español.

### 5.2. Cambios emprendidos por el Grupo GIGA y repercusiones sobre MEGA

GIGA se constituyó en 1944, teniendo por actividad la producción de energía eléctrica. En 1983 se creó el Grupo GIGA a partir de la adquisición al antiguo Instituto Nacional de Industria de las

acciones que poseía en Enher, Gesa, Eneco, Unelco y Encasur. Por su parte, MEGA se constituyó en 1894, teniendo por actividad la producción, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica en el Sur de España. Por su tamaño se clasificaba dentro del Grupo de las grandes empresas españolas. Así, sus beneficios después de impuestos y su número total de clientes ascendieron en 1997, respectivamente, a 135 millones de euros y 3.570.715 clientes (Informe Anual de MEGA, 1997). Prácticamente la totalidad de los entrevistados señalaron como rasgo más distintivo de esta compañía, su carácter paternalista para con sus empleados. Éstos encontraban en MEGA un empleo fijo, en un sector estable, con un buen sueldo y unas buenas condiciones de trabajo. Los empleados se sentían orgullosos de formar parte de esta empresa y de trabajar para ella, por lo que le guardaban una alta fidelidad.

Durante los años 80 y 90, el Grupo GIGA absorbió varias empresas del sector, entre ellas a MEGA, convirtiéndose en el primer productor, distribuidor y comercializador de energía eléctrica en España y uno de los primeros Grupos eléctricos mundiales. Como muestra, en 1997 su beneficio consolidado y su número total de clientes ascendieron, respectivamente, a 1.002 millones de euros y 9.626.790 clientes.

La absorción de MEGA por el Grupo GIGA comenzó en 1991, con la firma de un Documento de Acuerdos en el que ambas se comprometieron a impulsar el proyecto industrial de GIGA en el Sur de España y a potenciar su papel como socio industrial. Fruto de este acuerdo fue la adquisición por GIGA del 33,5% del capital social de MEGA.

En 1994, GIGA y MEGA suscribieron esta vez un convenio por el que se intercambiaron diferentes activos, principalmente instalaciones. En octubre de 1996, MEGA, GIGA y la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales firmaron un acuerdo que tenía por finalidad culminar los suscritos anteriormente y consolidar un Grupo industrial, estableciéndose, entre otros puntos, el mantenimiento de una filosofía de descentralización y autonomía operativa y la colaboración de ambas organizaciones en el diseño de las políticas y directrices funcionales del Grupo (Informe Anual de MEGA, 1996). Este acuerdo se materializó en el mismo año 1996, en la OPA que lanzó GIGA sobre MEGA para aumentar su participación hasta el 75%, siendo calificada la operación como amistosa por las Direcciones de ambas empresas. A raíz de este hecho, en 1997 causaron baja en el Consejo de Administración de MEGA, el Presidente, el Vicepresidente, el Consejero Delegado, el Secretario del Consejo y 12 Vocales de los 17 que figuraban en 1996.

Para afrontar los cambios de la regulación del SEE expuestos anteriormente, regularizar su situación tras las FyA realizadas y garantizar su competitividad tras el proceso de privatización en el que estaba inmerso, que finalizó en 1998, GIGA desarrolló los siguientes planes a partir de 1997:

- Plan de Reducción de Costes que preveía rebajarlos en 685 millones de euros respecto de 1996 para el período 1997-2002. De esta reducción, 361 millones de euros correspondían a personal y 324 a transporte de energía y otros de explotación excepto tributos. A finales de 1999, el Grupo GIGA logró una reducción acumulada de costes de 448 millones de euros, correspondiendo 278 millones a personal. Como consecuencia, en 1999 se decidió ampliar el plan hasta 2003 e incrementar su objetivo hasta los 805 millones de euros.

- Plan Estratégico de Recursos Humanos que pretendía cambiar la política de personal estableciendo unos salarios más bajos y variables para los nuevos contratos, aumentar la subcontratación y forzar las prejubilaciones a partir de los 55 años. Con estas medidas se pretendía conseguir una plantilla más corta, reduciendo el número de trabajadores fijos entre los 6.700 y los 4.000, y más joven, disminuyendo su edad media que en 1997 estaba situada en los 45 años.

- Plan de Convergencia en Sistemas de Información que esbozaba los principales sistemas corporativos y los calendarios previstos para su implantación, entre los que se encontraba el sistema

SIE-2000 para el Área Económico-Financiera y de Aprovisionamientos. Con el desarrollo de este plan se perseguía la homogeneización de los sistemas del Grupo para funcionar como una organización integrada, la separación de sus negocios, la reducción de la plantilla a través de la simplificación y automatización de los procedimientos, el ahorro de costes incluyendo los de los servicios informáticos y el aumento de su capacidad para afrontar un inminente mercado en competencia.

La implantación de SIE-2000, que podemos identificar con el sistema de CG del Grupo GIGA, fue de gran importancia, ya que, según la Alta Dirección, constituía “*la columna vertebral del Grupo GIGA*”. Según sus máximos responsables, los objetivos generales perseguidos eran: la consecución de un modelo de gestión único y común a través de la homogeneización de sus procesos; la utilización de un “*lenguaje común*” para todas las empresas del Grupo GIGA que agilizará su toma de decisiones; y la obtención de sinergias derivadas de las inversiones realizadas y la experiencia acumulada por algunas empresas del Grupo, entre ellas MEGA, en proyectos anteriores similares.

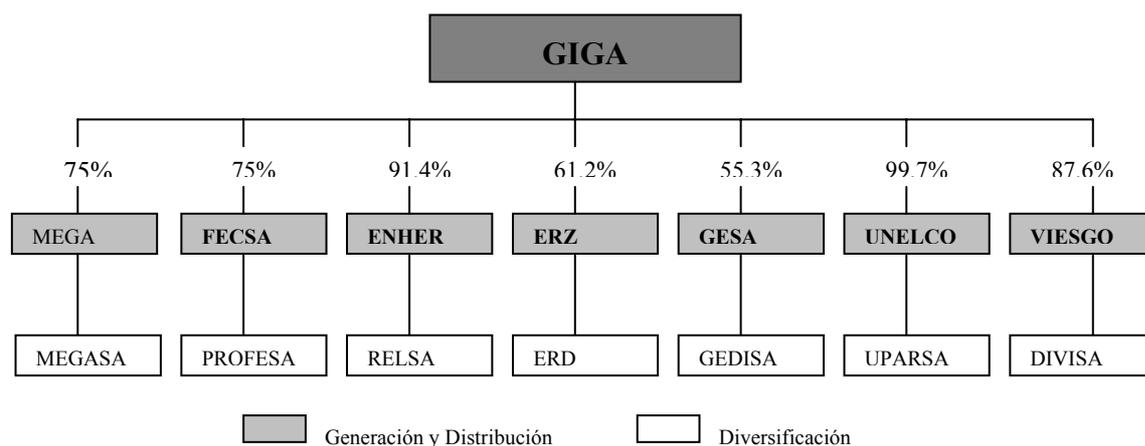
Con la implantación de SIE-2000, los SI del Grupo GIGA quedaron estructurados de forma piramidal en cuatro niveles: (1) sistemas transaccionales operativos; (2) sistema transaccional económico-financiero; (3) sistema de seguimiento de gestión de la empresa y de las Direcciones Generales; y (4) cuadro de mando del Grupo, soportado en el módulo SAP-EIS (*Executive Information System*). Esta disposición facilitó la posterior centralización de funciones y, por tanto, de la gestión empresarial del Grupo GIGA por la sociedad matriz. En este sentido, la Dirección Corporativa Económico-Financiera del Grupo GIGA se convirtió en un centro corporativo que centralizó a Control de Gestión, Contabilidad, Auditoría, Finanzas, Aprovisionamientos, etc.

Como consecuencia, se produjo la racionalización de las estructuras organizativas en las filiales del Grupo y el aumento del control ejercido por GIGA sobre éstas, lo que se podía apreciar en el aumento del control presupuestario y las numerosas actividades de *reporting* que las filiales debían realizar para GIGA.

Como beneficios de la centralización, un directivo de MEGA destacó la reducción de los costes de personal, la optimización de los recursos organizativos, una gestión centralizada que fijó unos criterios uniformes para todo el Grupo y el mayor poder de negociación tanto con los proveedores, como con las entidades financieras.

La implantación de SIE-2000 se extendió desde junio de 1997 a julio de 1999. Simultáneamente comenzó en noviembre de 1998 la reordenación societaria y consolidación corporativa del Grupo GIGA, siendo éste el cambio más importante a nivel organizativo afrontado por todas sus filiales. La situación anterior (Figura 2), se puede resumir como la participación financiera de GIGA en un conjunto de “*sociedades de ciclo completo (cada una con sus propios procesos de producción, distribución, comercialización y diversificación), totalmente independientes, muy regionalizadas y vinculadas a un territorio concreto*” (Miravalls, 1999, p. 76).

FIGURA 2: SITUACIÓN PREVIA A LA REORDENACIÓN SOCIETARIA



Fuente: Informe Anual de GIGA, 1998.

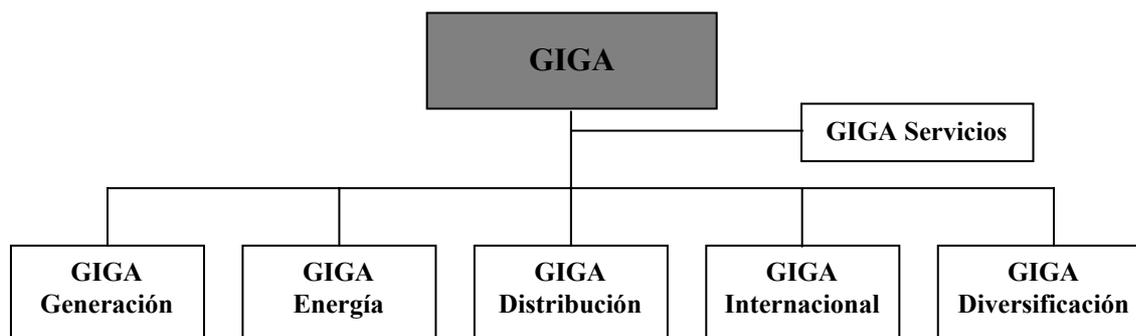
Partiendo de esta situación, GIGA planteó dos objetivos generales: por un lado, funcionar como un verdadero Grupo industrial integrado organizándose en función de cinco líneas de negocio (Generación, Distribución, Comercialización, Diversificación e Internacional) y, por otro, afrontar la separación jurídica de actividades exigida por la nueva regulación del SEE. Según el Consejero Delegado de GIGA, que a su vez era el Presidente de MEGA, esta reordenación societaria “*permitiría en el nuevo marco de competencia optimizar los recursos, reducir costes y racionalizar las estructuras, manteniendo el arraigo territorial de cada una de las empresas*” (Revista Interna del Grupo GIGA, nº 110, p. 3).

La reordenación societaria se desarrolló en dos fases. En la primera de ellas se produjo la aportación de los activos y pasivos de generación y distribución de cada filial a una sociedad de nueva creación, y la incorporación de los accionistas minoritarios de las empresas participadas por GIGA a su capital social a través de una fusión por absorción, lo que tuvo lugar durante el mes de julio de 1999.

Por su parte, la segunda etapa se desarrolló durante el segundo semestre de 1999 y tuvo como objetivo separar jurídicamente las actividades, creándose GIGA Generación y GIGA Distribución que se unieron a las previamente creadas GIGA Internacional, GIGA Diversificación y GIGA Energía. Estas cinco sociedades constituyeron las cabeceras de las líneas de negocio en las que quedó estructurado el Grupo, junto a las que se situaba GIGA Servicios, creada para la prestación de servicios de apoyo. La estructura organizativa resultante del Grupo (Figura 3) se mantuvo en lo fundamental durante los años 2001 y 2002.

Tras la reordenación societaria, MEGA se integró totalmente en su estructura. No obstante, la denominación de MEGA no ha desaparecido. Debido a su arraigo en el Sur de España y la alta fidelización de sus clientes, se ha conservado como una marca comercial para la distribución. Así, en la campaña publicitaria que desarrolló GIGA en marzo de 2001 para reforzar su nueva identidad corporativa, el lema principal utilizado en el mercado que previamente abasteciera MEGA fue “*De ahora en adelante MEGA GIGA*”.

FIGURA 3: ESTRUCTURA EMPRESARIAL ABREVIADA DE GIGA A PRINCIPIOS DE 2000



Fuente: Informe Anual de GIGA, 2000.

A través de diversos medios de comunicación<sup>1</sup>, la Alta Dirección del Grupo GIGA intentó transmitir a los empleados los nuevos valores de la cultura organizativa del Grupo. Así, eran continuos los mensajes que lanzaban a favor de la integración del Grupo, la homogeneización de los procesos, la creación de valor, la orientación a los clientes, la competencia y la reducción de los costes para el aumento de la eficiencia. Difundieron ampliamente la idea de pertenencia a una misma realidad empresarial, siendo constantemente repetido por la Alta Dirección el término “*Grupo Industrial Integrado*”.

Asimismo, esta labor de comunicación en pos de la integración del Grupo fue reforzada con el desarrollo del Plan de Gestión de Directivos, cuyas actuaciones fueron la realización de un Inventario de Potencial Directivo y la celebración de Jornadas de Directivos y Ciclos Directivos que tenían entre sus objetivos principales “*el conocimiento mutuo e intercambio de experiencias entre todos los participantes [...] en línea con la estrategia y orientado a la integración en una cultura común*” (Revista Interna del Grupo GIGA, nº 113, p. 18).

A pesar de lo expuesto hasta ahora sobre la comunicación, cabe destacar que en MEGA fue muy amplia la relativa a los aspectos técnicos y funcionalidades del SIE-2000, mientras que la referente a los cambios a nivel organizativo que se estaban produciendo y sus implicaciones para los empleados fue prácticamente inexistente. A este respecto, uno de los entrevistados afirmó que “*nos vamos enterando de los cambios de un día para otro. Más que información lo que nos suministran es publicidad de la empresa, de lo buena que es y lo grande y competitiva que va a ser. Lo malo no lo comunican, lo hacen y después te enteras*”. Esto dio lugar a un período de gran incertidumbre, a pesar de que el Consejero Delegado de MEGA afirmara en la X Convención Interna de MEGA celebrada en 1999, “*partamos de la base de que en la etapa que ahora iniciamos ya no existen las incógnitas. Las incertidumbres han desaparecido y lo harán más cuando se culmine el proceso de consolidación corporativa*”.

En relación a las repercusiones sobre los empleados, se produjo una importante reducción de puestos de trabajo. Así, en cada filial fue aprobado durante 1998 un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) al que se podían acoger los que hasta finales de 2002 cumplieran 55 años. En 2001 se aprobaron de nuevo unos segundos ERE, en los que la edad de jubilación se redujo a los 50. De esta forma, la plantilla pasó de 24.547 empleados a finales de 1996, a 14.745 a finales de 2001, un 40% menos. En MEGA, la reducción fue del 43%, habiendo abandonado la empresa unas 2.300 personas de las 5.337 que la componían a finales de 1996. A pesar del alto porcentaje de empleados que se jubilaron, muchos no abandonaron la empresa voluntariamente. A este respecto, uno de los entrevistados afirmó que “*no te puedes oponer a la jubilación porque si lo haces te amargan la existencia con los traslados. La gente no ofrece resistencia, cuando les toca se van y punto*”.

<sup>1</sup> Noticias en revistas y boletines internos, Intranet, página Web de GIGA, Informes Anuales y tableros de anuncios de las empresas, distribución de documentos y folletos en papel y en soporte informático (CDs) y presentaciones a los empleados.

Como se puso de manifiesto en las entrevistas, el paternalismo tradicional de MEGA se sustituyó por una relación profesional entre la empresa y los empleados: “*éstos prestan sus servicios y MEGA les paga*”. La seguridad proporcionada por un empleo estable y un sueldo fijo fue reemplazada por la inseguridad y temor por la conservación del puesto de trabajo, la incertidumbre, el cambio continuo y las prejubilaciones. El orgullo de pertenencia a la empresa y la fidelidad se deterioraron en gran medida y se convirtieron en indiferencia, a la vez que comenzó a generarse entre los empleados resentimiento hacia ella. En palabras de uno de los entrevistados, “*la razón fundamental del malestar general y de la desmotivación y desilusión de muchos empleados es que la empresa te está diciendo váyase porque usted nos está estorbando y no aparezca por aquí, nosotros le enviaremos su dinero a casa*”. Evidentemente, esto provocó actitudes desfavorables y resentimiento hacia la empresa, tal como refleja esta afirmación de un empleado: “*antes tenía orgullo de pertenecer a MEGA. Ahora me da pena, siento repulsión por la empresa [...] así que la fidelidad es ninguna y por supuesto, no haré ningún sacrificio por la empresa*”.

Además de estos comportamientos y actitudes, otro aspecto que preocupaba en gran medida a la Alta Dirección del Grupo GIGA era la pérdida de conocimiento. En este sentido, el Director Corporativo de Recursos Humanos manifestó que la salida de las personas del Grupo “*comportan la doble cara de la moneda: la pérdida de experiencia y conocimientos valiosos y la oportunidad de renovación con nueva savia*” (*Revista Interna del Grupo GIGA*, nº 115, p. 15). Con la intención de paliar esta pérdida se desarrolló el Programa Comparte, cuyo objetivo nos lo definió uno de sus máximos responsables como “*el logro de un marco cultural que permita la detección, creación, desarrollo y difusión del conocimiento necesario en cada uno de sus negocios. Esto enmarcado bajo los enfoques de eficiencia y creación de valor*”. Para ello se articularon tres líneas básicas de actuación: (1) Gestión por Competencias, sobre los conocimientos, habilidades y perfiles de competencias requeridos por GIGA; (2) Comunidades de Interés, en las que participaban personas de distintas áreas organizativas y geográficas en el desarrollo de un conocimiento; y (3) Medición y Difusión del Capital Intangible, en concreto, del humano (competencias, habilidades y experiencia de las personas), estructural (procesos, sistemas, propiedad intelectual y cultura organizativa) y relacional (interrelaciones con clientes, proveedores y otros agentes).

TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE GIGA EN EL MERCADO CONTINUO Y LOS DIVIDENDOS REPARTIDOS (EN PESETAS/ACCIÓN) PARA EL PERÍODO 1996-2001.

<b>Año</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Cotización máxima	2.345	3.360	4.190	4255	4.83	3.403
Cotización mínima	1.593	2.115	2.670	2.932	2.867	2.581
Cotización al cierre	2.310	2.705	3.760	3.280	3.020	2.923
Dividendos repartidos	70	77	88	99	108	113

*Fuente: Informes Anuales de GIGA.*

Para finalizar, queremos señalar que un estudio realizado por la consultora norteamericana *Stern Stewart* reveló que GIGA había sido una de las organizaciones españolas que mayor valor habían creado en los últimos años para sus accionistas (García, 2001), lo que podemos apreciar si atendemos a la evolución de la cotización de las acciones de GIGA y los dividendos repartidos por ésta en el período 1996-2001 (Tabla 2), magnitudes que aumentaron, respectivamente, en un 26,5% y un 61,5% en este período.

### 5.3. Análisis de los Resultados

La fusión por absorción de GIGA sobre MEGA podemos situarla en la cuarta oleada de FyA producida en Europa que, según Garrido (1996), fue impulsada por la Unión Europea y las políticas de liberalización y desregulación de los distintos sectores industriales.

Atendiendo a la clasificación de FyA propuesta por Buono y Bowditch (1989), podemos decir que en un principio el grado de integración logrado por GIGA con sus filiales fue financiera, ya que la existencia de Grupo se debió exclusivamente a la participación de GIGA en el capital social de las filiales que siguieron manteniendo sus propios procesos de negocio y enfocándose en sus respectivos mercados. No obstante, esta situación cambió cuando los diferentes procesos de las empresas filiales fueron homogeneizados e integrados en las sociedades cabecera de las respectivas líneas de negocio establecidas por GIGA. En este sentido, la reordenación societaria emprendida por el Grupo supuso una evolución desde una integración financiera hasta una integración operativa, a la que contribuyó también la implantación de SIE-2000.

A este respecto, en el caso analizado el cambio del sistema de CG impuesto por GIGA no se debió a las preferencias de sus integrantes al margen de las necesidades de las sociedades adquiridas (Jones, 1985b). Por el contrario, tras un período de FyA, GIGA estimó oportuno reorganizarse ante la liberalización del SEE, para lo que procedió a homogeneizar y unificar su sistema de CG, superando la situación anterior caracterizada por la fragmentación de los SI de las diferentes filiales. Además, la disposición de un único SI económico-financiero para todo el Grupo GIGA contribuyó, según sus responsables, a propagar una cultura común mediante la unificación de los conocimientos y experiencia de los empleados, la utilización de un “*lenguaje común*” y de unos mismos procesos, la interiorización de unas normas y valores compartidos, etc., lo que evidencia el importante rol desempeñado por la CG (Granolund, 1998) y los componentes no formalizados de los sistemas de control de las organizaciones (Escobar y Lobo, 2002), para la consecución de la necesaria integración cultural tras las FyA.

Podemos clasificar la fusión por absorción de las filiales como una operación amistosa, dado que la operación fue negociada por los Consejos de Administración de las empresas implicadas, y con un doble propósito estratégico (Buono y Bowditch, 1989): ampliar su mercado local y aumentar su grado de integración vertical, al incorporar empresas de ciclo completo. También podemos señalar que la fusión por absorción de GIGA sobre sus filiales fue aprovechada para emprender la separación jurídica de actividades exigida por la nueva regulación, constituyendo así las FyA un medio para afrontar CO necesarios (Cuervo, 1999; Marks y Mirvis, 2000; Tienari, 2000).

Conjuntamente con los cambios del entorno, la Alta Dirección impulsó los procesos de FyA (Tainio *et al.*, 1991), siendo en nuestro caso el grupo que emprendió y lideró el proyecto de integración de todas las filiales. Las principales razones defendidas por la Alta Dirección de GIGA fueron la optimización de los recursos del Grupo, la reducción de sus costes y la racionalización de su estructura para ser más competitivos. Estas razones respondían principalmente a factores estratégicos, económicos y organizativos, sin que pudieran atribuirse a motivos psicológicos, como argumentaron Schein (1989), Singh (1993) y Krass (2001) que podría ocurrir. No obstante, en la fusión fracasada de GIGA e Iberdrola, tanto los empleados del Grupo GIGA como algunos analistas (Casado, 2001), afirmaban que era un proyecto personal de los presidentes de ambas compañías “*para pasar a la historia*”, lo que confirmaría la “*patología de grandeza*” aludida por Krass (2001).

En cuanto al éxito de la fusión por absorción de GIGA sobre sus filiales, si consideramos el objetivo general reiterado constantemente por la Alta Dirección del Grupo de crear valor para los accionistas, podemos indicar que la fusión tuvo éxito, ya que en el período 1996-2001, la cotización de las acciones de GIGA y el reparto de dividendos se incrementaron, se produjo la consolidación del Grupo en el SEE, su expansión en Iberoamérica y Europa y su diversificación en los negocios de las

telecomunicaciones, gas y agua. Este hecho, por otra parte, contradice la afirmación de Singh (1993) y Allen (1999) de que el único grupo que verdaderamente obtiene valor es el de los accionistas de la sociedad adquirida.

Los factores que contribuyeron a este resultado fueron diversos, entre los que podemos destacar algunos de los señalados en los trabajos de Haspelagh y Jemison (1987), Hunt (1988) e Iborra (1997), tales como: (1) el carácter estratégico de las FyA realizadas por GIGA, claves para su consolidación en el SEE; (2) la planificación del proceso de integración realizada por GIGA, materializada en el plan de reordenación societaria del Grupo; (3) el carácter amistoso de las negociaciones, principalmente porque GIGA poseía la mayoría del capital social de las empresas participadas cuando procedió a su fusión por absorción; (4) la experiencia de la matriz en FyA obtenida durante los años 80 y principios de los 90; y (5) la posesión de una misma cultura, ya que las empresas que se integraron pertenecían al mismo país y desarrollaban sus actividades en el mismo sector.

Sin embargo, no podemos considerar la fusión por absorción de GIGA sobre MEGA una operación de éxito si atendemos a la destrucción de valor no económico (Haspelagh y Jemison, 1987). Ésta fue elevada, se produjo una considerable reducción de la plantilla, con la consiguiente pérdida de conocimientos, experiencia y relaciones interpersonales, además de generar inseguridad y preocupación sobre el mantenimiento del puesto de trabajo entre los empleados que permanecieron.

Otro aspecto que se confirmó fue la gran importancia del proceso de integración posterior a la firma del acuerdo de las FyA para su éxito, como reconocen, entre otros, Fulmer y Gilkey (1990), Morosini (1999) y Daniel (1999), y ello porque el CO y sus repercusiones sobre los empleados tuvieron lugar fundamentalmente cuando GIGA procedió a la integración efectiva de sus filiales para funcionar como un verdadero Grupo industrial integrado. Como características generales de este proceso de integración de MEGA en el Grupo GIGA, podemos decir que al contrario de lo que recomiendan Hodge (1998), Rifkin (1999) y Daniel (1999) los cambios no fueron rápidos, sino continuos, dando lugar a un período prolongado de inestabilidad y gran incertidumbre en MEGA.

En nuestra opinión, la gestión del cambio para integrar a las filiales del Grupo GIGA no fue adecuada, ya que la información sobre los cambios organizativos y sus repercusiones sobre los empleados de MEGA, no se difundió de forma amplia y con mensajes claros, como recomiendan Hodge (1998) y Daniel (1999), sino que por el contrario, fue muy escasa y, en general, *a posteriori*.

La contribución de la Alta Dirección a la gestión de la integración de las filiales también ha sido insuficiente. La Alta Dirección de GIGA monopolizó prácticamente este proyecto y fue la que hizo y deshizo los cambios que estimó oportuno en las empresas filiales. Por su parte, la de MEGA no mostró ninguna resistencia, entre otras cosas porque de ella formaban parte varios miembros de la Alta Dirección de GIGA. Baste como ejemplo que el nuevo Presidente de MEGA desempeñaba a su vez el cargo de Consejero Delegado de GIGA. En cuanto a los directivos intermedios de MEGA, quedaron a merced de los dictados del nivel superior, siendo también escasamente informados, lo que corrobora el papel pasivo que le atribuyen McCann y Gilkey (1990).

Asimismo, la incertidumbre y el malestar entre los empleados de MEGA aumentaron por la ausencia de dos factores que Hunt y Schweiger *et al.* (1990) consideran claves para el éxito de la integración: la sensibilidad de la Alta Dirección con las preocupaciones de los empleados, ya que éstos se encontraron desamparados ante los cambios que se estaban produciendo, y la credibilidad de la Alta Dirección en el cumplimiento de sus promesas y garantías, puesto que se incumplió el mantenimiento de la filosofía de descentralización y autonomía operativa prevista en el acuerdo firmado en 1996.

Profundizando en la dimensión humana de las FyA, en MEGA hemos podido identificar entre los empleados algunas reacciones frecuentes en estas operaciones (Fulmer y Gilkey, 1990; Schweiger *et al.*, 1990), tales como impotencia, preocupación por la falta de información veraz, pérdida de

vínculos para con la organización, pérdida de autoestima, ansiedad, indefensión, rechazo, división de lealtades, etc. Todas ellas indican que en MEGA no se llegó a crear el entorno de seguridad psicológica al que hacía referencia Schein (1993).

Por otro lado, hemos de señalar que la cultura organizativa de MEGA era valorada muy positivamente por los empleados, pero la llegada de GIGA conllevó su supresión, de tal forma que el paternalismo que caracterizaba a MEGA quedó anulado con la reducción de su plantilla en un 40%, aproximadamente, en 5 años.

Considerando la clasificación de los modos de aculturación proporcionada por Buono y Bowditch (1989), en nuestra opinión más que integración de culturas lo que se produjo en MEGA fue la eliminación de su cultura organizativa, a lo que contribuyó en gran medida la salida del personal más antiguo de la organización y la difusión de los nuevos valores en las Jornadas de Directivos y Ciclos Directivos o con el desarrollo del Programa Comparte.

## **6. CONCLUSIONES**

En este trabajo hemos constatado como MEGA experimentó un importante proceso de CO para integrarse en el Grupo GIGA tras su absorción. Este proceso ha supuesto, por un lado, la sustitución del sistema de CG de MEGA y del resto de las filiales del Grupo, por un nuevo sistema corporativo e integrado para todas ellas, SIE-2000, siendo ésta la principal implicación para la CG. Por otro, y apoyado en gran medida por el nuevo SI para la gestión, el Grupo GIGA llevó a cabo su reordenación societaria y consolidación corporativa, pasando a organizarse por líneas de negocio. Ambos cambios contribuyeron a la consecución de un grupo industrial integrado, que a la postre supuso la centralización de la gestión empresarial en la matriz del Grupo.

Asimismo, la CG ha sido instrumentalizada por la Alta Dirección para conseguir la integración organizativa mediante la implantación de SIE-2000 que ha tenido como consecuencia el establecimiento de unos procesos únicos y homogéneos en todo el Grupo, la difusión de una misma información económico-financiera entre sus miembros y la transmisión de las normas y valores básicos en la nueva cultura organizativa del Grupo.

Entre los principales factores que han contribuido al éxito en la absorción de MEGA, además de la posesión de la totalidad de la propiedad de MEGA por GIGA, destacan el carácter amistoso de las negociaciones, el propósito estratégico de la fusión, la planificación del proceso de integración, la experiencia previa de GIGA en FyA y la pertenencia de ambas organizaciones a un mismo país y sector, compartiendo así una misma cultura regional y sectorial.

No obstante, también hemos detectado otras cuestiones que han provocado que, a pesar de que la absorción de MEGA creara valor para los accionistas de GIGA, no se pueda calificar como plenamente exitosa. Entre estos últimos, podemos señalar la ausencia de una comunicación amplia por parte de la Alta Dirección sobre los aspectos organizativos del cambio y sus repercusiones sobre los empleados, así como su poca sensibilidad a las preocupaciones de éstos. Como resultado de lo anterior, la absorción ocasionó una importante pérdida de valor no económico, materializada en los sentimientos de impotencia, indefensión, rechazo, conformismo, pérdida de vínculos para con la empresa, etc., expresados por los empleados.

Por último, entendemos que para la mejor comprensión de este tipo de procesos de CO, sería conveniente la realización de estudios de caso longitudinales similares que profundicen en el proceso de integración subsiguiente a las FyA, considerando especialmente la incidencia que tiene sobre la CG y los roles que ésta puede desempeñar para el logro de una integración no solo financiera, sino también organizativa y social. En función de los resultados obtenidos en estos estudios, podremos formular

hipótesis a contrastar en trabajos empíricos futuros, básicamente mediante la obtención de muestras y la utilización de técnicas de carácter cuantitativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, D. (1999): "Global Mergers". *Management Accounting (CIMA)*, vol. 77, nº 4, p. 50.
- ATKINSON, A.A.; BALAKRISHNAN, R.; BOOTH, P.; COTE, J.M.; GROOT, T.; MALMI, T.; ROBERTS, H.; ULIANA, E.; WU, A. (1997): "New Directions in Management Accounting Research". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, pp. 79-108.
- BARRACHINA PALANCA, M. (2000): *Fusiones y Adquisiciones Empresariales: Implicación de los Sistemas Contables de Gestión en la Formalización de los Procesos de Integración y Cambio Socio-Cultural*. Comunicación presentada al VII Workshop en Contabilidad y Control de Gestión "Memorial Raymond Konopka", Sevilla.
- BLANCO DOPICO, M.I.; LÓPEZ DÍAZ, A. (2002): *La Información Contable para la Gestión: Una Panorámica de las Líneas Actuales de Investigación*. Ponencia defendida en el X Encuentro de ASEPUC, Santiago de Compostela.
- BONACHE, J. (1999): "El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas y Defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, nº 3, pp. 123-140.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L. (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*. Ed. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- CASADO, R. (2001): "El Fracaso de Iberdrola Empaña la Legislatura de Martín Villa en GIGA". *Expansión*, 13 de febrero.
- CUERVO, A. (1999): "Razones para las Fusiones y Adquisiciones: Factores Organizativos y Factores no Explícitos como Determinantes del Éxito". *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82, pp. 20-31.
- DANIEL, T.A. (1999): "Between Trapezes: The Human Side of Making Mergers and Acquisitions Work". *Compensation and Benefits Management*, vol. 15, nº 1, pp. 19-37.
- ESCOBAR PÉREZ, B.; LOBO GALLARDO, A. (2002): "El Impacto de las Adquisiciones Transnacionales sobre los Sistemas de Control: El Caso de TESA". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. 31, nº 113, pp. 725-765.
- FULMER, R.M.; GILKEY, R. (1990): *Fusión de Familias Corporativas: el Desarrollo de la Dirección y la Organización en un Entorno Postfusión*, en Schein –Coord.– (1990), pp. 127-143.
- GARCÍA, L. (2001): "Bancos y Eléctricas Trasladan Riqueza al Accionista". *Expansión*, 30 de julio.
- GARRIDO MIRALLES, P. (1996): *Fusiones en Europa: Aspectos Económicos y Contables*. Ed. ICAC, Madrid.
- GRANLUND, M. (1998): *Cultural and Management Accounting Integration in Corporate Take-overs: from Replacement to Best Practice Selection*. Comunicación presentada en el XXI Congreso Anual de la EAA, Amberes.
- HASPELAGH, P.C.; JEMISON, D.B. (1987): "Acquisitions – Myths and Reality". *Sloan Management Review*, vol. 28, nº 2, pp. 53-58.
- HODGE, K. (1998): "Sobre las Fusiones y el Valor para los Accionistas". *Harvard Deusto Business Review*, vol. 19, nº 87, pp. 63-67.
- HOPPER, T. (1999): "Postcard From Japan: A Management Accounting View". *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 12, nº 1, pp. 58-68.
- HUNT, J.W. (1988): *Gestionar la Adquisición con Éxito: ¿Una Cuestión Humana?*. Conferencia en Stockton, London Business School, en Schein –Coord.– (1990), pp. 31-65.
- IBORRA JUAN, M. (1997): "Las Fusiones y Adquisiciones como Proceso". *Dirección y Organización*, nº 18, pp. 78-89.
- JEMISON, D.B.; SITKIN, S.B. (1986): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective". *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 1, pp. 145-163.

- JONES, C.S. (1985a): "An Empirical Study of the Role of Management Accounting Systems Following Takeover or Merger". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, nº 2, pp. 177-200.
- (1985b): "An Empirical Study of the Evidence for Contingency Theories of Management Accounting Systems in Conditions of Rapid Change". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, nº 2, pp. 151-168.
- (1986): "Organisational Change and the Functioning of Accounting". *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 13, nº 3, pp. 283-310.
- KEOWN, A.J.; PETTY, J.W.; SCOTT, D.F.; MARTIN, J. (1999): *Introducción a las Finanzas. La Práctica y la Lógica de la Dirección Financiera*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- KRASS, P. (2001): "Fusiones: la Patología de la Grandeza". *Harvard Deusto Business Review*, vol. 22, nº 104, pp. 52-57.
- LIZCANO ÁLVAREZ, J. (2000): *Algunos Aspectos Actuales y Tendencias de la Contabilidad de Gestión*. Comunicación Presentada a la VI Jornada de Trabajo de Contabilidad de Costes y de Gestión, ASEPUC, Burgos.
- MARKS, M.L.; MIRVIS, P.H. (2000): "Managing Mergers, Acquisitions, and Alliances: Creating an Effective Transition Structure". *Organizational Dynamics*, invierno, pp. 35-47.
- MASCAREÑAS PÉREZ-ÍÑIGO, J. (2000): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. 3ª Edición. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- MCCANN, J.E.; GILKEY, R. (1990): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- MIRAVALLS, A. (1999): "El ERP Más Grande de España". *Datamation*, nº 161, pp. 76-79.
- MOROSINI, P. (1999): "Mega-Fusiones: El "auténtico" Reto Empieza tras la Firma del Acuerdo". *Harvard Deusto Business Review*, vol. 20, nº 93, pp. 4-11.
- NAHAVANDI, A.; MALEKZADEH, A.R. (1988): "Acculturation in Mergers and Acquisitions". *Academy of Management Review*, vol. 13, nº 1, pp. 79-90.
- NOCEDA, M.A. (1999): "Participaciones Accionariales y Núcleos Duros". *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82, 151-158.
- PALACÍN, M.J. (1997): *El Mercado de Control de Empresas: el Caso Español*. Ed. Ariel, Barcelona.
- PETTIGREW, A.M. (1990): "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice". *Organization Science*, vol. 1, nº 3, pp. 267-292.
- RIFKIN, G. (1999): "Integración después de una Fusión". *Harvard Deusto Business Review*, vol. 20, nº 88, pp. 76-85.
- ROBBINS, S.S.; STYLIANOU, A.C. (1999): "Post-merger Systems Integration: The Impact on IS Capabilities". *Information & Management*, vol. 36, nº 4, pp. 205-212.
- RODRÍGUEZ ROMERO, L. (1999): "Regulación, Estructura y Competencia en el Sector Eléctrico Español". *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82, pp. 121-132.
- SCAPENS, R. W. (1990): "Researching Management Accounting Practice: the Role of Case Study Methods". *British Accounting Review*, vol. 22, nº 3, pp. 259-281.
- SCAPENS, R.W.; BROMWICH, M. (2001): "Editorial Report – Management Accounting Research: The First Decade". *Management Accounting Research*, vol. 12, nº 2, pp. 245-255.
- SCHEIN, E.H. (1989): *Fusiones y Adquisiciones: Algunos Temas Clave para la Alta Dirección*, en Schein –Coord.– (1990), pp. 9-15.
- SCHEIN, E.H. –Coord.– (1990): *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*. Ed. Centro de Estudios sobre las Organizaciones, Fundación José M. de Anzizu, Barcelona.
- SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M.; POWER, F.R. (1990): *Acciones Directivas para Gestionar Recursos Humanos antes y después de la Adquisición*, en Schein –Coord.– (1990), pp. 145-166.
- SINGH, H. (1993): "Challenges in Researching Corporate Restructuring". *Journal of Management Studies*, vol. 30, nº 1, pp. 147-172.
- TAINIO, R.; SANTALAINEN, T.; SARVIKIVI, K. (1991): "Organizational Change in a Bank Group: The Merger Process and Its Generative Mechanisms". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, nº 3, pp. 191-203.

TIENARI, J. (2000): "Gender Segregation in the Making of a Merger". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 16, nº 2, pp. 111-144.

VAARA, E. (2001): "Role-Bound Actors in Corporate Combinations: a Sociopolitical Perspective on Post-Merger Change Processes". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 17, nº 4, pp. 481-509.

YIN, R.K. (1989): *Case Study Research: Design and Methods*. Ed. Sage Publications, Londres.



### **Bernabé Escobar Pérez**

Doctor Europeo por la Universidad de Sevilla y Profesor Titular adscrito al Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la misma. Ha sido profesor visitante en el Politecnico di Milano, en la Università Commerciale Luigi Bocconi y el Institut Theseus. Su actividad docente e investigadora está centrada en Sistemas de Información Contable, Contabilidad para la Gestión y Teoría de la Contabilidad. Cuenta con numerosas publicaciones en libros y revistas especializadas en las áreas mencionadas, con un tramo de investigación evaluado positivamente y ha participado en diversos programas de doctorado impartidos en Latinoamérica.



### **José María González González**

Doctorando de la Universidad de Sevilla y Ayudante de Escuela Universitaria en el Departamento de Contabilidad y Economía Financiera de la misma. Actualmente ha finalizado su Tesis doctoral, titulada "Cambio en la Función Financiera: El Rediseño de los Procesos de Gestión de Tesorería" que habiendo superado todos los trámites, está pendiente de su lectura. Su actividad investigadora está centrada en las áreas de Contabilidad de Gestión, Cambio Organizativo, Reingeniería de Procesos y Función Financiera, en las que cuenta con varias publicaciones.



### **Antonio Lobo Gallardo**

Doctor Europeo por la Universidad de Sevilla con la Tesis titulada "El Impacto de las Adquisiciones Transnacionales sobre los Sistemas de Control". Posee diversas publicaciones sobre métodos de investigación y enfoques teóricos en Contabilidad de Gestión, desarrollo e implantación de sistemas integrados de gestión, sistemas de control en empresas turísticas. Ha llevado a cabo estancias investigadoras en las universidades de Southampton, Manchester y Vladivostock.