

Dificultades relacionadas con el capital humano durante los procesos de fusión empresarial: evidencia desde Guatemala

Difficulties related to human capital during merger processes: evidence from Guatemala

ARZUBIAGA, Unai [1](#); MASEDA, Amaia [2](#) y YUC-MIRANDA, Christian R. [3](#)

Recibido: 30/04/2019 • Aprobado: 03/08/2019 • Publicado 05/08/2019

Contenido

- [1. Introducción](#)
 - [2. Revisión de la Literatura](#)
 - [3. Guatemala: Contexto Socioeconómico](#)
 - [4. Metodología](#)
 - [5. Hallazgos y Discusión](#)
 - [6. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Este estudio analiza, a través del método del caso único, las principales dificultades de las fases de implementación de los procesos de fusión por absorción entre dos empresas de distinto país y cultura. Con ello, se avanza en el conocimiento sobre las diferencias entre las normas y los valores entre países (Estados Unidos y Guatemala), ayudando a identificar dificultades operativas relacionadas con el capital humano que pueden surgir en este tipo de procesos. Estos hallazgos son de aplicación directa en el ámbito académico y en el profesional.

Palabras clave: Fusión por absorción; implementación; cultura; capital humano

ABSTRACT:

This study analyzes, through the single case method, the main difficulties of the implementation phases of the merger by absorption processes between two companies from different countries and cultures. Based on it, relevant advances are made in the knowledge about the differences between standards and values between countries (United States and Guatemala), helping to identify operational difficulties related to human capital that may arise in this type of processes. These findings are applicable in both academic and professional fields.

Keywords: P

1. Introducción

La creciente intensidad del fenómeno de la globalización, el aumento de la competencia mundial en todo tipo de sectores productivos, el auge del desarrollo tecnológico y las proyecciones de oportunidades de crecimiento más allá de las fronteras nacionales, han hecho que la estrategia de la internacionalización sea una de las prioridades para muchas empresas (Arroyave et al., 2016; Dikova & Brouthers, 2016). Los procesos de expansión internacional pueden llevarse a cabo de diferentes formas, siendo la adquisición de empresas en el país en el que se quiere implementar una de las maneras más habituales de hacerlo (Gross et al., 2017). La adquisición de empresas locales puede llevar aparejadas ventajas y dificultades en torno a factores como el riesgo país, la distancia cultural, la experiencia previa y el deseo de mantener el legado socio-emocional (Brydon & Dana, 2011). La relevancia de estas variables se ha visto reflejada en la literatura sobre la internacionalización de las empresas (e.g. Beugelsdijk et al., 2018). Sin embargo, estas variables analizadas ex-ante pueden no reflejar las verdaderas dificultades que suelen aparecer en la fase de implementación de los procesos de internacionalización.

Este estudio exploratorio pretende arrojar luz sobre esta cuestión. Para ello, nos centramos en el caso de la internacionalización llevada a cabo por la compañía de supermercados norteamericana Supermarket (nombre ficticio) en Guatemala, a través de la adquisición de la empresa familiar guatemalteca de supermercados Tienda (nombre ficticio). Así, tras hacer un breve repaso de los principales conceptos a tener en cuenta en los procesos de internacionalización a través de fusiones por absorción de empresas locales, se procede a explicar el contexto concreto en el que se llevó a cabo este proceso de internacionalización. Una vez realizado esto, se justifica y explica la metodología del estudio del caso único (adquisición por parte de Supermarket de la empresa local guatemalteca Tienda) utilizado en este trabajo. A renglón seguido, dentro de la sección de hallazgos nos centramos en las dificultades acaecidas durante la fase de implementación del proceso de internacionalización a través de doce encuestas realizadas a profesionales que vivieron de primera mano este hecho. De esta manera, se analizan en detalle las divergencias reales surgidas como consecuencia de las diferencias entre las normas y los valores entre el país de origen de la empresa internacionalizada (Estados Unidos) y el país de la empresa absorbida (Guatemala), ayudando a identificar dificultades operativas que pueden surgir en este tipo de procesos. Por último, se recogen las principales conclusiones del presente trabajo, aplicables tanto en el ámbito académico como en el profesional, para posteriormente enumerar algunas de las limitaciones más importantes y proponer líneas futuras de investigación.

2. Revisión de la Literatura

2.1. Procesos de internacionalización: fusión por absorción de empresas

La decisión de realizar un proceso de internacionalización y, sobre todo, de cómo abordarla y llevarla a cabo depende de factores como el riesgo país, la distancia cultural con el país de destino, la experiencia previa y el deseo de mantener el legado socio-emocional (Marano et al., 2016). Así, dependerá de estos factores la decisión sobre el modo de entrada en un país distinto al de origen. En este sentido, una operación de internacionalización conlleva importantes costos administrativos (Ramachandran & Pant, 2010). En este sentido, cuando las empresas multinacionales ingresan en un país extranjero desconocido, los costos de supervisión, resolución de disputas y diseño de recompensas son especialmente altos (Cooke et al., 2018), lo que hace que la administración de las organizaciones subsidiarias (filiales) extranjeras sea costosa (Reus & Rotting, 2009). La colaboración con socios locales a través del acuerdo de joint venture (generalmente con un acuerdo contractual formal) permite a las empresas multinacionales extranjeras aprovechar el conocimiento local de los socios y, por lo tanto, reduce dichos costos (Oehme & Bort, 2015).

Sin embargo, la elección del modo de entrada tipo joint venture no está libre de costos. Los socios extranjeros pueden comportarse de forma oportunista si se les da la oportunidad (Khan et al., 2015). Por el contrario, el tipo de entrada a través de filiales ofrece los beneficios del control total sobre las operaciones locales. Dentro de su propia organización, una empresa multinacional tiene control total y toma decisiones con total discreción, sin preocuparse por el posible comportamiento oportunista de los socios (Wiedersheim-Paul & Johanson, 2017). Como resultado, si el músculo financiero lo permite, se suele optar por el modo de entrada de propiedad total cuando los costos de organizar, supervisar y hacer cumplir un acuerdo de colaboración son altos (Brouthers et al., 2001). Más si tenemos en cuenta que al ingresar en un país extranjero culturalmente distante, el efecto de la distancia cultural suele complicar aún más las relaciones con los socios locales (Lu et al., 2014).

En general, el éxito en los procesos de fusión por absorción se basa en una serie de variables conductuales y organizacionales que podrían impedir alcanzar el nivel de sinergia proyectado para generar valor a través de esta estrategia de crecimiento corporativo (Kraus et al., 2015). Una predisposición favorable a la fusión constituye un soporte para la creación de una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades, así como una de las piedras angulares de la sinergia. El entendimiento recíproco y una predisposición a trabajar en conjunto son requisitos para crear una atmósfera apropiada para la transferencia de capacidades (Ahhammad et al., 2016). Así, cuando hay una predisposición favorable a la fusión

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Puesto	Tesorera	Responsable de frutas y verduras	Cajera	Responsable de Lácteos	Responsable de Sistemas	Gerente	Cajera	Cajera	Asesora de Recursos Humanos	Asistente administrativo	Gerente	Supervisora de cajas
Nivel de responsabilidad	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio
Estudios	Medios	Primarios	Medios	Medios	Medios	Superiores	Medios	Medios	Superiores	Superiores	Superiores	Medios
Años en la empresa	38	28	19	8	27	25	13	14	5	3	7	24
Género	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Hombre	Hombre	Hombre	Mujer

Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 1, se han seleccionado 12 profesionales de distinto perfil. Así, en la muestra tenemos cuatro profesionales que desempeñan cargos con un nivel de responsabilidad alta, cuatro profesionales que desempeñan cargos con un nivel de responsabilidad medio y otros tantos que desempeñan funciones dentro de la organización catalogadas como de nivel de responsabilidad bajo. En cuanto a los estudios cursados, cuatro de ellos poseen un nivel de estudios superior (al menos licenciatura), otros cuatro un nivel de estudios medio (secundaria o similar) y otros cuatro estudios primarios. A este respecto cabe señalar que la mayoría de los encuestados con estudios superiores desempeñan puestos con un nivel de responsabilidad alto. En cuanto al género, el 75% de las personas encuestadas son mujeres, si bien 2 de los 3 hombres encuestados desempeñan la mitad de los puestos de responsabilidad alta desempeñados por los encuestados. Por último, hay una gran variedad en cuanto a los años de experiencia de las personas encuestadas en la propia empresa (antes Tienda y tras la fusión Supermarket Guatemala).

Una vez plasmado los perfiles de los doce profesionales que han sido objeto de la encuesta, procedemos a analizar las respuestas dadas por estas personas a las preguntas formuladas en la encuesta. En vista del elevado número de preguntas realizadas en la encuesta, hecho buscado por los propios autores de la investigación para lograr una información rica y pormenorizada, se ha optado por hacer un pequeño resumen de las respuestas dadas por los entrevistados a cada pregunta realizada. Cabe señalar que el cuestionario completo se encuentra recogido en el Anexo 1. Las preguntas y respuestas ya procesadas que han sido objeto de la encuesta se detallan a continuación.

5.2. Antes de la fusión

Una de los aspectos más esclarecedores sobre las dificultades futuras que se encontrarán dos empresas que se fusionan radica en el conocimiento previo que de la empresa absorbente tienen los empleados de la empresa absorbida y que, de alguna manera, se subrogarán en la plantilla de la nueva estructura. Así, uno de los apartados objeto de estudio radica en el conocimiento que tenían los ahora empleados de Supermarket Guatemala cuando trabajaban en Tienda. En este sentido, y ante la pregunta *"¿Antes que se fusionará Tienda con Supermarket, usted conocía Supermarket?"* llama la atención que tan solo 4 de los 12 profesionales encuestados tenían algún tipo de conocimiento sobre la empresa Supermarket. En concreto se trataba de dos cajeras, un gerente y una supervisora de cajas. Salvo la supervisora de las cajas, todos los demás profesionales conocedores de la existencia de Supermarket tienen en común una media de edad y de permanencia en la empresa menor que la de sus colegas que no conocían a la empresa norteamericana. Sin embargo, este desconocimiento va desapareciendo a medida que se acerca la fecha de la fusión ya que, mediante cauces informales en forma de conversaciones con compañeros o superiores propiciada por el *social capital* y el arraigo de Tienda, muchas de las personas ajenas a lo que suponía una organización como Supermarket empiezan a conocer los objetivos y las políticas de esta compañía. Este hecho queda claramente reflejado en la encuesta realizada a los 12 interpelados (*¿Recibió alguna información acerca de los objetivos y políticas de Supermarket antes de la fusión?*), en la que cuatro de los empleados de Tienda que no habían oído hablar de Supermarket obtienen las primeras pinceladas de la forma de actuar y las políticas de esta empresa. Así, el desconocimiento absoluto de gran parte de la plantilla de Tienda fue dejando lugar a una cierta cercanía en cuanto a conocer qué tipo de empresa iba a asumir los mandos de la nueva organización.

Sin embargo, este aumento del conocimiento de las políticas y los objetivos de Supermarket no supuso, ni mucho menos, un aumento del grado de aceptación del fenómeno de fusión por absorción que se avecinaba entre Supermarket y Tienda. A este respecto y en respuesta a la pregunta *¿Cómo reaccionaron los empleados ante la noticia de la fusión con Supermarket?*, tan solo 4 de los 12 encuestados no catalogaron esta reacción como mala, muy mala o pésima. En este sentido, destaca la reacción adversa que generó este fenómeno entre la mayoría de empleados de Tienda, siendo muy elocuentes las palabras de una de las personas responsables de la sección de verduras de la otrora reconocida empresa guatemalteca. Esta profesional señala que la reacción de la plantilla fue *"mala, por todos los cambios que venían, no estábamos con la misma confianza ni, como que la gente ni estaba conforme, por lo que decían que iba a pasar... por cuánta gente despidieron, despidieron bastante gente, ahora la gente que no quiere trabajar los domingos y que son viejas para estar ahí..., les dijeron que tenían que renunciar, porque no aceptaban que no trabajaran los domingos... O sea, esa ley ya estaba, y ahora pasaron como la misma información y decidieron que les adelantaban la jubilación, o sea que si gente quería trabajar más de los 60 años (de edad) no lo permitieron, no sé si fue despido directo o los hicieron renunciar, y fue a nivel empresa. Por eso, la reacción de la plantilla fue muy mala y adversa"*. En el mismo sentido, si bien no tan categórica, se expresa otra de las profesionales entrevistadas, la tesorera: *"No todos lo aceptaron con gusto, no nos quedaba otra opción... la mayoría no las aceptaba porque nos quitaron muchas prestaciones adicionales... nos quitaron varias, de entrada, quitaron como cinco si no mal recuerdo, o seis prestaciones. Para todos no fue de agrado, pero... Lo que si nos dijeron es que nuestros sueldos y nuestros puestos seguían adelante. Yo, al menos, le di gracias a Dios... Claro que si a cualquiera le desagrada que le quiten lo que uno ha tenido durante tantos años. Pero era de aceptarlo."*

Como conclusión de este apartado sobre lo acaecido antes de la fusión por absorción entre Supermarket y Tienda, cabe señalar que el poco conocimiento que tenían los empleados de Tienda sobre la compañía americana se tornó en información no oficial, fragmentada y desigual sobre los objetivos y políticas de Supermarket. Este hecho no hizo sino propiciar un sentimiento de incertidumbre, inseguridad e, incluso, rechazo hacia un ente desconocido que venía a ocupar el sitio de una organización arraigada y muy respetada en la sociedad guatemalteca como era Tienda. No obstante, este rechazo fue incrementándose hasta llegar a cotas muy preocupantes de aversión hacia Supermarket entre sus propios empleados, auspiciado por los ajustes realizados por la compañía norteamericana durante la fusión. Estos ajustes menoscababan muchos de los derechos y beneficios logrados por los empleados de Tienda durante largas décadas, tales como la percepción de algunas prestaciones por razón de antigüedad, lealtad y desempeño continuado. Así, no resulta extraña la reacción de los empleados de Tienda ante tales cambios organizativos. Esta animadversión (siempre contenida y muchas veces no mostrada en público) por las medidas, sobre todo de índole económico, tomadas por Supermarket, dificultó un fácil cambio cultural dentro de la nueva organización. En este sentido, cabe la reflexión de que, a pesar de haber tenido en cuenta algunas de las medidas más importantes que recoge la literatura de internacionalización sobre los factores a valorar para decidir dónde y con qué forma implantarse fuera del país de origen (riesgo país, distancia cultural, experiencia previa y deseo de mantener el legado socio-emocional, entre otras), las políticas de entrada en una nueva organización pueden resultar clave para lograr o no una correcta y fácil adaptación de las nuevas formas de trabajar.

5.3. Relación con los superiores

Otro de los aspectos objeto de estudio del presente trabajo tiene que ver con los nuevos tipos de relación surgidos en la nueva empresa, fruto del cambio de políticas y objetivos implementados tras la fusión. A este respecto, uno de los puntos que más interés parece suscitar es la relación entre superiores y empleados, toda vez que arroja luz sobre la forma de trabajar implementada en la empresa, la importancia real otorgada al trabajo en equipo, la calidez de la relación entre personas de diferente posición jerárquica, la consideración del know-how de las estructuras inferiores y la consideración de estos últimos hacia sus superiores. Todos estos factores pueden resultar de suma importancia a la hora de llevar a cabo una correcta implementación de las nuevas políticas y objetivos de la empresa, es decir, un último paso importante dentro de un proceso de internacionalización más general.

A este respecto, en primer lugar, los encuestados fueron interpelados por *cómo calificarían la confianza entre los jefes y trabajadores después de la fusión*, siendo las respuestas bastante esclarecedoras por homogéneas: hay confianza, pero ni mucho menos en la forma ni en el grado de lo que se estilaba antes de la fusión. Los encuestados, al menos varios de ellos, señalan que el sentimiento familiar de la empresa guatemalteca Tienda,

expandido también hacia sus empleados que no eran miembros familiares, proporcionando un grado de familiaridad y confianza entre distintos niveles jerárquicos que facilitaba el flujo de información sobre asuntos meramente laborales, pero también de otras cuestiones de índole más personal. Así, sobre la primera cuestión, la estrictamente profesional, se realizaron a los encuestados las siguientes dos preguntas: *“después de la fusión, ¿le tienen en cuenta cuándo hacen un grupo de trabajo?”* y *“después de la fusión, ¿participa en las decisiones de la empresa, en especial las que afectan a su trabajo?”*. Las respuestas a las mismas fueron bastante positivas, resaltando el hecho de que, si bien de manera más formal y encauzada que en los tiempos en los que trabajaban en Tienda, la mayoría de profesionales era tenida en cuenta sobre cuestiones específicas y de carácter técnico de su puesto. Esta consideración hacia el conocimiento y la experiencia de los empleados de rango más bajo, aunque fuese en momentos puntuales, hizo que la animadversión inicial del equipo por las medidas de ajuste iniciales fuese menguando y la situación se normalizase. Es importante destacar lo de los momentos puntuales, tal como subraya la responsable de tesorería: *“de vez en cuando, los temas más importantes los trataban con nosotros, aunque la mayoría de veces se trataban los temas únicamente con gerencia. En este sentido, sabíamos los proyectos, más que todo, cuando gerencia nos daba la información o cuando, aunque fuese rara vez, llegaba a través de algún ejecutivo del grupo”*.

Otro de los aspectos relacionados con esta cuestión radica en saber lo que opinan los empleados sobre las capacidades y el desempeño de sus jefes más próximos tras la fusión. En este sentido, los doce encuestados fueron interpelados por las siguientes dos cuestiones que estaban relacionadas entre sí: *“después de la fusión, ¿su trabajo es revisado al terminar alguna tarea que se le pide y/o recibe alguna retroalimentación de su trabajo?”* y *“¿recibe alguna gratificación o reconocimiento por el trabajo bien hecho?”* Las respuestas a estas preguntas arrojan una serie de afirmaciones que denotan que los superiores se muestran muy pendientes de lo que hacen sus subordinados, estableciendo un férreo control sobre el desempeño de los mismos. Ello origina algunas fricciones entre jefes y sus subordinados, al haberse incrementado este control de manera muy significativa en comparación con la forma más laxa de trabajar de Tienda. Ello, además, se ve agravado por un sentimiento de ausencia de reconocimiento ante el trabajo bien hecho que tiene más de la mitad de los encuestados (7 de 12).

En cuanto a la parte más personal de la relación con los jefes más próximos, se les interpeló a los encuestados si *“después de la fusión, ¿sus superiores tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión?”* A este respecto, los encuestados señalan que tras la fusión se ha perdido mucho del trato personal que había en la época de Tienda, donde todo funcionaba más como una familia en la que los lazos personales hacían que se supiesen y se ayudase, en su caso, con los problemas de índole personal que los empleados tenían. Esto puede deberse a la pérdida del espíritu de empresa familiar que imperaba en la época de Tienda, instalándose ahora una filosofía mucho más fría y orientada a resultados, sin importar tanto los facilitadores de esos logros que se persiguen conseguir, las personas.

Como conclusión de este apartado sobre la relación de los subordinados con los jefes más próximos, cabe resaltar la pérdida de familiaridad y calidez de esas relaciones, otrora mucho más personales y de mayor afecto. Además, esta pérdida de calidez se ve reflejada en la ausencia de reconocimiento por la labor bien hecha, lo que acrecienta la distancia psicológica entre jefe y subordinado. Este factor no ayuda a que los subordinados tengan una opinión favorable sobre las capacidades y el desempeño de sus inmediatos superiores, cultivándose una falta de confianza entre ambas partes que puede dañar el correcto funcionamiento del día a día de la nueva empresa.

5.4. Desempeño personal y satisfacción general

El último de los aspectos generales que vamos a analizar en el presente trabajo es el referente al desempeño personal de los empleados en Supermarket tras la fusión y su satisfacción general con su devenir en la nueva organización. Así, los encuestados fueron preguntados por *“¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?”*, a la par que les cuestionaron *“¿En qué medida cumple con su trabajo?”* En este sentido, todos los profesionales, salvo la responsable del sector de los lácteos, afirmaron sentirse aceptablemente satisfechos o muy satisfechos, mientras que la profesional anteriormente mencionada decía no sentirse demasiado a gusto y lo catalogaba con un “regular”. Así, esta última profesional esgrimía lo siguiente para justificar su respuesta: *“la verdad es que cuando se trabajaba con Tienda, como que todo mundo trabajaba en confianza, todo el mundo trabajaba feliz, pienso que se trabajaba mejor, cuando ya vino la transformación, fue otro el sistema verdad, porque ya tanto cambio... todo lo que uno tuvo que aprender, fue bueno verdad, porque eran cosas que uno no podía experimentar en los tiempos de antes, un inventario era de poner papelititos y después contarlos, se tardaba un mes en hacer el inventario, y con este nuevo sistema en un día se hacía el inventario, o sea conocimos cosas buenas, aprendimos bastante, pero de la misma manera, como le digo, Supermarket no valora a su gente. Supermarket lo único que quiere es que uno trabaje, trabaje, trabaje, y ya vio que hasta con lo de las extras, la gente ya no tiene la oportunidad de hacer extras, ya uno el trabajo a medias, si bien le va verdad, porque ya es doble o triple el trabajo que uno hace, entonces ya no se trabaja igual... ya la gente no trabaja bien no porque no pueda trabajar bien, sino por el exceso de trabajo, por eso no se puede trabajar bien. Por el exceso de trabajo. Le pongo un ejemplo: Ellos no contratan más gente, Janet (otra empleada) tiene 5 departamentos. En el tiempo de Tienda había dos empleadas en cada departamento, y ahora, como dice Janet, le suda a ella para sacar todo eso, no es fácil. Ahora quitaron las impulsadoras (reponedoras de los proveedores) se creó un llenado en la noche, su horario de la noche es de la noche, contrataron gente que trabaja en noche y de día...”*

A este respecto, resulta bastante clarificador lo relatado por la responsable de lácteos. La exigencia de trabajo ha subido de manera notable con respecto a Tienda y, además, han desaparecido muchas de las oportunidades de completar el salario con otro tipo de desempeños o la realización de horas adicionales. A esta pregunta se une que los empleados tienen la sensación, casi unánime, de que cumplen las exigencias de sus puestos y jefes más próximos.

Por su parte, la sensación arriba descrita y en la que se refleja una cierta desazón ante las nuevas políticas de organización de la empresa, cabe señalar que ello no obedece a una insatisfacción notoria con el salario percibido por los empleados. Así, al menos se deduce de las respuestas a la pregunta de *“¿Cómo se siente con el salario que recibe?”*, a la que once de los doce encuestados responden que, quien menos, está medianamente satisfecho con los emolumentos percibidos.

Para finalizar, los doce encuestados fueron interpelados por una última pregunta que servía para culminar con una sensación general de las condiciones laborales y el desempeño de todos los asociados de Supermarket tras la fusión: *“¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los asociados de Supermarket ha mejorado a partir de la fusión?”* En esta pregunta, los encuestados sostienen que, en general, el desempeño y las condiciones laborales son buenas, pero una vez pedido a los mismos que se explayen, encontramos varias aristas en estas respuestas. Así, la tesorera afirma que: *“haber trabajado en Tienda para mí fue una gran satisfacción de verdad. Me logré desarrollar como persona, logré muchas capacidades que ni yo sabía que las tenía y me dieron muchas oportunidades. Miraban como nos realizábamos e íbamos desempeñando, ahorita en Supermarket muchos de los puestos se quedaron vacíos. Ellos ya no miraban capacidades ni experiencia, ellos lo que buscaban eran títulos porque la realidad, ellos se regían en personas preparadas... entonces para las plazas que había ya no había mucha oportunidad. Pero la verdad que desde que estaba Tienda nos venían diciendo que siguiéramos estudiando, más la licenciada (Recursos Humanos) nos decía que iba a venir un día, en el que iban a empezar a pedir más estudios, más preparación, más conocimiento, porque a la larga la experiencia ya no es lo mismo... Entonces pienso que Supermarket lo que tiene es que ven más allá de la capacidad que una persona puede llegar a tener para desenvolverse y desarrollarse. Yo sí vi que dan la oportunidad de estudiar, porque ve que Esmeralda (su asistente) y a varios les dieron la oportunidad de seguir estudiando para desarrollarse. Esto es un mensaje de Supermarket de que para prosperar en Supermarket hace falta ir mejorando en los estudios y capacidades de cada uno”*.

En este sentido, al preguntar a la responsable de verduras sobre si creía que si no hubiera llegado Supermarket estarían mejor o peor, esta explica que: *“Yo pienso que si hubiera seguido don Charly o hubiera seguido cualquier miembro de los fundadores posiblemente estuviera la presión que está ahorita pero no la discriminación, ahorita lo que hay es mucha discriminación, por lo mismo que yo le digo que ellos lo que buscan (Supermarket) es más capacidad de estudio más preparación, y Supermarket y Tienda creo que estaríamos en la misma situación, aunque uno no lo quiera aceptar. Uno no puede vivir del pasado porque la empresa Tienda iba cada vez creciendo y creciendo, y había muchos cambios y para mí que uno tiene que aprender la realidad y aprenderla a vivir, porque tendría que ser así, porque entra nueva tecnología y las personas tienen que estar preparadas para todo, esté Tienda o Supermarket. Pero en general, a algunos empleados potenciales les diría que sí les recomendaría que trabajasen en Supermarket, aunque les recomendaría que se inyecten algo en los nervios para poder soportar la presión”*.

Como conclusión de este apartado sobre desempeño personal y satisfacción general, cabe resaltar que los empleados se encuentran moderadamente felices con su desempeño personal y las condiciones generales de sus contratos de trabajo. Ello se deduce del grado de satisfacción mostrado con los salarios y las condiciones en general. En este sentido, se deduce que, al menos algunos de los encuestados, eran conscientes de que los tiempos de cambio (por adelantos tecnológicos, por la competencia creciente, entre otros) iban a llegar con fusión o sin fusión de por medio. Así, solo se achaca el aumento de la presión del día a día en el desempeño de sus funciones, lo que lleva a que haya un cierto sentimiento de presión latente en el trabajo. Esta presión, además, se ve acrecentada por los ajustes realizados por Supermarket en la plantilla, en la que no suele ser tan conservadora a la hora de prescindir de los servicios de algunos de los trabajadores cuando así lo entiende la empresa.

6. Conclusiones

El presente trabajo, basado en el estudio de caso único y focalizado en el proceso de internacionalización de la empresa estadounidense Supermarket en Guatemala a través de la adquisición de empresa familiar local Tienda, analiza la problemática en forma de principales dificultades que las fases de implementación de las expansiones internacionales esconden. En concreto, este trabajo explora las principales dificultades halladas por Supermarket antes de comenzar con el proceso de implementación, la relación de los empleados que se mantienen con las nuevas políticas, objetivos y jerarquías implantadas y el desempeño profesional y satisfacción personal de estos mismos empleados. Así, las principales conclusiones de este estudio exploratorio son las siguientes:

- El poco conocimiento que los empleados que van a ser "subrogados" sobre la compañía puede volverse en contra de la nueva empresa si no realiza un acercamiento en tiempo y forma a dichos empleados.
- La no anticipación de la empresa a la hora de dar información de primera mano sobre las formas de trabajar que se van a implementar, puede suponer la aparición de "información" no oficial, fragmentada y desigual sobre los objetivos y políticas de dicha empresa, generando un sentimiento de incertidumbre, inseguridad e, incluso, rechazo hacia un ente desconocido. Este hecho puede ser más dañino en el caso de que la empresa absorbida sea una empresa familiar muy arraigada en ese contexto.
- No es suficiente con valorar factores como el riesgo país, la distancia cultural, la experiencia previa y el deseo de mantener el legado socio-emocional, sino que las políticas de entrada en una nueva organización pueden resultar clave para lograr o no una correcta y fácil adaptación de las nuevas formas de trabajar.
- La pérdida de familiaridad y calidez de las relaciones entre jefes y subordinados puede acabar en una falta de confianza entre ambas partes que puede dañar el correcto funcionamiento del día a día de la nueva empresa.

6.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar de que la propia envergadura del trabajo ha limitado su propio contenido, podemos decir que hemos contribuido, en una pequeña parte, a incrementar y difundir la literatura académica sobre los procesos de internacionalización. En concreto, mediante este trabajo se ha intentado analizar un fenómeno tan importante y en boga hoy en día como el de los procesos de internacionalización (Alayo et al., 2019).

En cuanto a las limitaciones del presente trabajo, es una la que, a juicio de los autores, tiene más repercusión. Así, esta limitación tiene que ver con la propia muestra con la que se ha realizado el estudio empírico. A pesar de que hay numerosos y reconocidos autores que defienden y abogan por el estudio de caso único, es cierto que las conclusiones que se pueden extraer de los mismos han de realizarse con mucha cautela, ya que como reconoce Yin (2003) la generalización que se pueda hacer no es válida para todo el conjunto de la población. Lo que suceda en un caso no tiene que ser lo que suceda en todos. En este sentido, la futura primera línea de investigación podría ser ampliar el estudio empírico. Si en vez del empleo del estudio de caso único fuese de casos múltiples se podría extrapolar mayores conclusiones. Se podría estudiar qué sectores son más proclives a que haya problemas en la fase de implementación de los procesos de internacionalización y saber los motivos que los propician. A su vez se podría incluir una nueva variable en el estudio, cómo es el género en las organizaciones (Arzubiaga et al., 2018). Conocer si los equipos con una mayoría de hombres o mujeres son los que más dificultades encuentran a la hora de una correcta implementación de un proceso de internacionalización. También se podría incidir en la variable del nivel de estudios de los empleados que se verán inmersos en dicho proceso.

La segunda línea de investigación podría ser el estudio de las variables que determinan el apoyo o no por parte de las instituciones de proyectos de internacionalización que necesitan de apoyo institucional. Así, explorar las razones para discriminar qué proyectos de internacionalización apoyar puede reportar un beneficio de alto valor para la comunidad empresarial. En este sentido, el estudio podría dividirse en distintos niveles, clasificando el apoyo institucional entre local, nacional, o supranacional.

Referencias bibliográficas

- Ahammad, M. F., Tarba, S. Y., Liu, Y., & Glaister, K. W. (2016), "Knowledge transfer and cross-border acquisition performance: The impact of cultural distance and employee retention", *International Business Review*, 25, 66-75.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T. & Arzubiaga, U. (2019), "Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character", *International Business Review*, 28, 48-59.
- Arroyave, S. T., Múnera, E. A., & Vanegas, J. G. (2016), "Internacionalización y Pymes: un análisis de las características gerenciales", *Revista Espacios*, 37, 21-30.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A. & Kotlar, J. (2018), "Entrepreneurial orientation and firm performance in family SMEs: the moderating effects of family, women, and strategic involvement in the board of directors", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 217-244.
- Bai, W., Johanson, M. & Martín, O.M. (2017), "Knowledge and internationalization of returnee entrepreneurial firms", *International Business Review*, 26, 652-665.
- Banco de Guatemala (2013). Guatemala en cifras. *Extraído de: <http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp>*.
- Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V. E., Spadafora, E. & van Essen, M. (2018), "Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications", *Journal of Management*, 44, 89-130.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. (2001), R&D mode choices in Central and Eastern Europe, *Journal of Business Research*, 52, 83-91.
- Brydon, K., & Dana, L.O. (2011), "Globalisation and firm structure: comparing a family-business and a corporate block holder in the New Zealand seafood industry", *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4, 206-220.
- Cámara de industria de Guatemala (2018). *Extraído de <http://cig.industriaguatemala.com/inversionistas/por-que-en-guatemala/>*
- Cooke, F. L., Wu, G., Zhou, J., Zhong, C. & Wang, J. (2018), "Acquiring global footprints: Internationalization strategy of Chinese multinational enterprises and human resource implications", *Journal of Business Research*, 93, 184-201.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014), The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship, *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.
- Dikova, D. & Brouthers, K. (2016), "International establishment mode choice: Past, present and future". *Management International Review*, 56, 489-530.
- Gross, M. J., Huang, S. & Ding, Y. (2017), "Chinese hotel firm internationalisation: Jin Jiang's joint venture acquisition", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 2730-2750.
- Khan, Z., Shenkar, O., & Lew, Y. K. (2015), "Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy", *Journal of International Business Studies*, 46, 656-675.
- Kraus, S., Ambos, T. C., Eggers, F. & Cesinger, B. (2015), "Distance and perceptions of risk in internationalization decisions", *Journal of Business Research*, 68, 1501-1505.
- Lu, J., Liu, X., Wright, M. & Filatotchev, I. (2014), "International experience and FDI location choices of Chinese firms: The moderating effects of home country government support and host country institutions", *Journal of International Business Studies*, 45, 428-449.
- Marano, V., Arregle, J. L., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Van Essen, M. (2016), "Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review", *Journal of Management*, 42, 1075-1110.
- Noriega, C. (2018), La economía de Guatemala, *Extraído de: http://www.academia.edu/27425870/La_economía_de_Guatemala*
- Oehme, M. & Bort, S. (2015), "SME internationalization modes in the German biotechnology industry: The influence of imitation, network position, and international experience", *Journal of International Business Studies*, 46, 629-655.
- Peña, W. (2009), "El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales", *Revista Educación y Desarrollo Social*, 2, 180 - 195.
- Ramachandran, J. & Pant, A. (2010). "The liabilities of origin: An emerging economy perspective on the costs of doing business abroad". In *The past, present and future of international business & management* (pp. 231-265). Emerald Group Publishing Limited.
- Reus, T. H., & Rottig, D. (2009), "Meta-analyses of international joint venture performance determinants", *Management International Review*, 49, 607-618.
- Saeed, S., Yousafzai, S.Y., & Engelen, A. (2014), On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation-performance relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 255-290. Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008), "Do cultural differences matter in mergers and

acquisitions? A tentative model and examination", *Organization science*, 19, 160-176.

Wiedersheim-Paul, F., & Johanson, J. (2017), "The internationalization of the firm—four Swedish cases 1". In *International Business* (pp. 127-144). Routledge.

Yin, R.K. (2003), "Case study research: Design and methods". Thousand Oaks, CA: Sage.

Anexos

Preguntas entrevista

¿Antes que se fusionara Tienda con Supermarket, usted conocía Supermarket?

¿Indique si recibió alguna información acerca de los objetivos y políticas de Supermarket antes de la fusión?

Después de la fusión, ¿le tienen en cuenta cuándo hacen un grupo de trabajo?

Al participar en el cumplimiento de los objetivos de Supermarket, ¿en qué forma satisface sus deseos y necesidades personales?

Después de la fusión, de acuerdo con sus superiores, ¿su trabajo lo hace como usted quiere?

Después de la fusión, ¿sus superiores tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión?

¿Cómo califica la confianza entre los jefes y trabajadores después de la fusión?

Después de la fusión, ¿Cómo califica la recompensa (agradecen, incentivan) que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

Después de la fusión, ¿Participa en las decisiones de la empresa, en especial las que afectan su trabajo?

Después de la fusión, ¿en qué medida se enteran sus superiores de los problemas de su lugar de trabajo?

¿Cómo se siente por estar trabajando en Supermarket?

¿A partir que entró Supermarket piensa que las condiciones laborales y el desempeño de los asociados mejoraron?

Después de la fusión, ¿su trabajo es revisado al terminar alguna tarea que se le pide?

¿Cómo reaccionaron los asociados ante la noticia de la fusión con Supermarket?

¿Usted se siente más comprometido con su trabajo en Supermarket, en comparación cuando era Tienda?

¿Se siente rodeado de un buen ambiente laboral con sus compañeros y jefes?

Con el proceso de fusión, ¿en que forman piensa que cambiaron las normas y políticas para los asociados?

¿Usted recibe capacitación e información de las obligaciones labores que desempeña?

¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

¿Cómo considera el trato y relación con su jefe?

¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

¿En qué medida cumple con su trabajo?

¿Cómo califica las relaciones con sus compañeros de trabajo?

¿Cómo se siente con el salario que recibe?

¿Considera que las condiciones laborales y el desempeño de todos los asociados de Supermarket ha mejorado a partir de la fusión?

El presente estudio se deriva del Trabajo Fin de Máster titulado "Problemática y dificultades de los procesos de internacionalización de las empresas familiares: evidencias desde Guatemala" del Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación e Internacionalización de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), realizado por el alumno Cristian Yuc-Miranda y supervisado por los directores Amaia Maseda y Unai Arzubiaga.

1. (Corresponding author) Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España. Departamento de Economía Financiera I. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Docente en la UPV/EHU. E-mail: unai.arzubiaga@ehu.es

2. Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España. Departamento de Economía Financiera I. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Docente en la UPV/EHU. E-mail: amaia.maseda@ehu.es

3. Alumno del Máster en Dirección Empresarial desde la Innovación e Internacionalización de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España. E-mail: guate_christian@yahoo.es

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 40 (Nº 27) Año 2019

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]