

ARTICLE 5

ORGANIZATIONAL DIVERSITY IN THE FUSION PROCESS OF A FINANCIAL INSTITUTION¹

DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE FUSIÓN DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

DIVERSIDADE ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE FUSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Cintia Rodrigues De O Medeiros²

Valdir Machado Valadao Junior³

Rodrigo Miranda⁴

Esther Solano Gallego⁵

CITATION

Medeiros, Cintia, R., Machado Valadao-Junior, Valdir M., Miranda, Rodrigo & Gallego, Esther, S. (2018) Organizational diversity in the fusion process of a financial institution. *Dimensión Empresarial* 16(1), 79-91. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.569>

JEL: D52, G20, G21.

ABSTRACT

In this research, we addressed the meeting of cultures, with the aim of exploring the relationship of symbolic in a financial institution, then the process of acquiring another institution. The theoretical approach is used to analyze the perspective of Elias and Scotson (1994) on the processes of stigmatization of foreign social groups as a crucial factor in understanding the relationship of symbolic, the concept of Robert Park on marginal man and the concept of Turner on liminality. As a result, we show that members of the acquired company are seen as those who threaten the established culture.

Keywords: culture, diversity, established and outsiders

RESUMEN

En esta investigación, abordamos el encuentro de culturas, con el objetivo de explorar las relaciones de dominación simbólica en una institución financiera, posteriormente al proceso de adquisición de otra institución. El abordaje teórico utilizado para el análisis es la perspectiva de Elias y Scotson (1994) sobre los procesos de estigmatización de los grupos sociales extranjeros como factor crucial en el entendimiento de la relación de dominación simbólica, el concepto de Robert Park sobre el hombre marginal y de Turner sobre liminaridad. Como resultados, evidenciamos que los miembros de la empresa adquirida son vistos como aquellos que amenazan la cultura establecida.

Palabras clave: culturas, diversidad, establecidos e extranjeros

RESUMO

Nesta pesquisa, abordamos o encontro das culturas, com o objetivo de explorar as relações de dominação simbólica em uma instituição financeira, após o processo de aquisição de outra instituição. A abordagem teórica utilizada para a análise

¹ Resultado de investigación adelantado en la Universidad Federal de Uberlandia, Uberlandia, Santa Mônica, Uberlandia, Brazil, <http://www.ufu.br/> Fecha de recepción 06/11/2015. Fecha de aprobación 10/12/2017.

² Doctora en Administración de empresas, profesora titular en la Universidad de Uberlandia. Correo: cintia@fagen.ufu.br

³ Doctor en ingeniería de la producción, profesor asociado de la Universidad Federal de Uberlandia, Correo: valdirjr@ufu.br

⁴ Doctor en Administración, profesor adjunto de la Universidad Federal de Uberlandia. Correo: rodmiranda02@gmail.com

⁵ Doctora en ciencias sociales, profesora asociada a la Escuela Paulista de Política, Economía y Negocios, campus OSASCO, Sao Paulo, Brasil, <http://www.unifesp.br/campus/osa2/institucional-principal/a-eppen> . Correo: prof.esther.solano@gmail.com

é a perspectiva de Elias e Scotson (1994) sobre os processos de estigmatização de grupos sociais estrangeiros como fator crucial na compreensão da relação de dominação simbólica, o conceito de Robert Park no homem marginal e Turner na liminaridade. Como resultados, mostramos que os membros da empresa adquirida são vistos como aqueles que ameaçam a cultura estabelecida.

Palavras-chave: cultura, diversidade, estabelecidos e estranhos

INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones son cada vez más comunes en el mundo corporativo, siendo decurrentes de estrategias de supervivencia y de crecimiento de empresas en escenarios de alta competitividad. Al involucrar diferentes *stakeholders*, debemos considerar el hecho de que el encuentro de culturas diferentes puede desencadenar problemas y conflictos de identidad organizacional, comprometiendo el éxito de la operación (Buono, Bowditch & Lewis III, 1985; Weber & Camerer, 2003; Castro, 2010).

La estrategia de adquisición e incorporación de empresas requiere tiempo y planificación (Sayão & Tanure, 2005), pues se trata de un proceso desafiador para los trabajadores envueltos, principalmente, para aquellos de la empresa adquirida. La idea de cultura corporativa, en singular, carga en sí la prerrogativa de que las organizaciones deban construir culturas fuertes, integradas y consensuales (Silva, Junquillo & Carrieri, 2010). Entretanto, un abordaje más interpretativo de la cultura como metáfora (Morgan, 2004) amplía la visión de ese concepto al admitir que, incluso en culturas aparentemente homogéneas, coexisten conflictos, ambigüedades e disensos (Martin, 2001).

En este contexto, coexisten en el mismo espacio organizacional diversos grupos, entre ellos, destacamos dos grupos que se distinguen, principalmente en los procesos de fusión y adquisición, por un aspecto de la diversidad organizacional, cual sea, el tiempo de casa: los establecidos, aquellos que ya trabajan en la empresa compradora; y los *outsiders*, que trabajaban en la empresa adquirida. De la convivencia de estos dos grupos emergen relaciones de dominación de uno sobre el otro, siendo el grupo extranjero estigmatizado, conforme el abordaje eliasiano (Eliás & Scotson, 1994). Así mismo como abordaje orientador de nuestro análisis, discutimos los conceptos de hombre marginal (Park, 1928) y de liminaridad (Turner, 1969).

Delante de estas consideraciones, establecemos como objetivo de esta investigación explorar las relaciones de dominación simbólica en una institución financiera (BANCO BRZ), después del proceso de adquisición de otra institución financiera (BANCO NCX), realizado en el año 2009. El abordaje metodológico es de naturaleza cualitativa y los datos se colectaron por medio de entrevistas semiestructuradas con trabajadores de la institución investigada. Los sujetos que componen el *corpus* de esta investigación actúan en el sector de análisis de Crédito Inmobiliario de la institución financiera, que será denominada BRZ, visando preservar la identidad de la misma, siendo mitad de los entrevistados oriundos de la institución financiera denominada NCX, que fue adquirida por la primera.

El artículo está estructurado de la siguiente forma: posteriormente a esta introducción, presentamos el abordaje teórico utilizado. En seguida, describimos los procedimientos metodológicos y presentamos los resultados. Por fin, finalizamos haciendo las consideraciones finales.

ESTABLECIDOS Y *OUTSIDERS*: LA DIVERSIDAD Y LAS TENSIONES ENTRE CULTURAS

El encuentro de diferentes culturas es objeto de diversos estudios, entre ellos, destacamos aquellos desarrollados sobre los centros urbanos, en la perspectiva de la Escuela de Chicago de Sociología. Estos estudios focalizaron las cuestiones de contacto entre etnias y culturas, como el del sociólogo Robert E. Park, por ejemplo, que analiza la integración de los inmigrantes en la sociedad norteamericana, conceptuando el “hombre marginal”. A partir de las ideas de Simmel (1979)

sobre la figura del “extranjero”, Park (1928) analiza historias de inmigrantes que fueron a Estados Unidos en busca de un lugar más libre, diferente de su lugar de origen. En el proceso de migración, según Park (1928), el individuo se esfuerza para vivir en dos grupos culturales diversos, configurándose en el hombre marginal, una *personalidad inestable, con formas típicas de comportamiento* (Park, 1928, p.881), y, de acuerdo con el autor, *es en la mente del hombre marginal donde las culturas en conflicto se encuentran y se funden*. Al ingresar en una nueva cultura, el sujeto se divide entre dos culturas, dando origen a un conflicto de *divided self* (self dividido). El hombre marginal es, entonces, producto de conflictos interculturales, pues, según Park (1928, p. 893), *en la mente del hombre marginal donde la confusión moral, donde nuevos contactos culturales dan origen, se manifiesta sobre formas más patentes*.

Stonequist (1927), alumno de Park, dio al concepto de hombre marginal de Park una nueva connotación. Para Stonequist (1937, p.8), el hombre marginal está

posicionado en la incertidumbre psicológica entre dos (o más) mundos sociales; reflejando en su alma las discordias y armonías, repulsiones y atracciones de estos mundos... dentro de los cuales es miembro implícitamente, si no explícitamente, basado en el nacimiento o en la ascendencia, y donde la exclusión aparta al individuo de un sistema de relaciones grupales.

En otro contexto, Elias (1969, 2001) también contribuye para el entendimiento de los procesos de movilidad urbana. En el abordaje sobre las relaciones individuo-sociedad, se destacan cuatro puntos principales que deben ser considerados en el camino metodológico al adoptar su perspectiva: (1) la sociología trata al respecto de las figuraciones sociales; (2) figuraciones sociales se forman por personas que están continuamente en flujo; (3) los cambios de largo plazo no son deliberadas y no son previsibles; e (4) el desarrollo del saber ocurre dentro de las figuraciones.

Como ejemplo de las figuraciones sociales, Elias y Scotson (1994) desarrollan, al final de la década de 1950 e inicio de la década de 1960, una investigación en un pueblo inglés, al que dieron el nombre ficticio de Winston Parva, cuyo núcleo era un barrio antiguo y, en su entorno, dos barrios formados posteriormente. Esta investigación buscó explicaciones sobre el porqué de las diferencias de estatus y poder entre los dos grupos de residentes de Winston Parva. En esta investigación etnográfico estudiaron los dos grupos de habitantes, entre los cuales no existían diferencias de nacionalidad, ascendencia étnica o color de piel, tampoco de ocupación, renta o nivel educacional, siendo la diferencia entre los dos grupos el tiempo de residencia en el lugar, lo que era suficiente para que el primer grupo no aceptase el segundo.

Las constataciones del estudio revelaron una clara división entre un grupo establecido de larga duración (los establecidos) y un grupo más reciente de residentes (los *outsiders*). El primer grupo colocaba barreras contra el segundo y los estigmatizaba como humanamente inferiores, en la medida en que se consideraban más poderosos. Según los autores, esta es la autoimagen normal de los grupos que, *en términos de su diferencial de poder, son seguramente superiores a otros grupos interdependientes* (Elias & Scotson, 1994, 19).

Al describir el modo por el cual se construyen las relaciones de poder, estos autores identifican, en la figuración establecidos-*outsiders*, que el grupo de los establecidos atribuye a los miembros de los grupos características humanas superiores; excluye los miembros del otro grupo del contacto social no profesional; y mantiene ese aislamiento por medio de la estigmatización, o sea, el control social como rumores elogiosos para los establecidos o rumores despreciativos para los *outsiders*.

Así mismo, el concepto de movilidad social, entendido como el traslado de las personas de una clase social para otra, es ampliado cuando se observa que las personas cambian de una clase social para otra, invariablemente cambian de espacio

(o de barrio, o de comunidad). Cuando eso sucede, las relaciones entre “los establecidos” y “los *outsiders*” revelan que los segundos, se empeñan en elevarse del *status* inferior que les es atribuido, mientras que, los primeros, procuran preservar el *status* superior. Así, las relaciones de poder en la figuración establecidos-*outsiders* se caracterizan por un modelo relacional de contraposición. Esto quiere decir que, cuando un grupo tiene superioridad, el otro vive su inferioridad, sin embargo, cuando la disparidad da fuerza disminuye, el grupo de *outsiders* tiende a reposicionarse, lo que implica un cambio de la relación de fuerzas entre los dos grupos.

La movilidad social es analizada por Turner (1969), que desarrolla el concepto de marginalidad o liminaridad, para reconocer las personas liminares; aquellas que, al pasar de una cultura para otra, no se quedan ni allí ni aquí. Al desarrollar ese concepto, Turner (1969, p.117) destaca la ambigüedad de las personas liminares: *Los tributos de liminaridad, o de personas liminares son necesariamente ambiguos, una vez que esta condición y estas personas escapan a la red de clasificaciones que normalmente determinan a localización de estados e posiciones en un espacio cultural.*

En este abordaje, las personas que pasan de un espacio para otro permanecen en la frontera, como Turner (1969, p.117) afirma: *Las entidades liminares no se sitúan aquí ni allí; están en el medio y entre las posiciones atribuidas y ordenadas por ley, pelos costumbres, convenciones y ceremoniales*, pues, al transitar de una posición para otra, las personas se distancian y se re-*aproximan*, mezclando culturas de dos grupos distintos. Turner (1969) orientó sus estudios para las fases de los rituales, en que vislumbró la existencia de una fase liminar, que se compara con la muerte, a invisibilidad y otros estados en los cuales los individuos no poseen *status*.

Las contribuciones de Park (1928), Turner (1969) para el entendimiento del encuentro de culturas focalizaron las ciudades y comunidades, señalando una diferencia más allá de aquellas ya presupuestas como conflictivas, como etnia, color, edad, sexo, que es el tiempo de vida en un lugar. El análisis de las organizaciones como culturas señala conflictos y desafíos contemporáneos en torno de las diferencias culturales y da diversidad. En procesos de fusiones y adquisiciones, el encuentro de culturas en organizaciones que pasan por el proceso se caracteriza, principalmente, por la existencia de dos grupos: los miembros de la organización compradora, los establecidos, y los miembros de la organización adquirida, los *outsiders*.

DIVERSIDAD ORGANIZACIONAL Y EL ENCUENTRO DE CULTURAS EN PROCESOS DE FUSIONES Y ADQUISICIÓN

La operación de adquisición culmina en el desaparecimiento legal de la empresa comprada (Tanure & Cançado, 2004), siendo ese uno de los mecanismos de reestructuración de organizaciones utilizado pelas instituciones financieras para enfrentamiento de la competencia y del fenómeno de globalización. Como aspecto positivo, la adquisición tiene el potencial de permitir crecimiento y renovación de las fuerzas organizacionales (Rossini, Crubellate & Mendes, 2001).

Diversos estudios abordaron la cultura organizacional en procesos de fusiones y adquisiciones (Buono, Bowditch & Lewis III, 1985; Lopes, 1996; Rossini, Crubellate & Mendes, 2001; Caldas & Tonelli, 2002; Tanure & Cançado, 2003; Weber & Camerer, 2003; Riad, 2005; Lodorfos & Boateng, 2006; Steuer & Wood Jr., 2008, entre otros), discutiendo reacciones, cambios, adaptaciones y otros aspectos que son relevantes para el análisis del encuentro de diferentes culturas que pasan a convivir juntas, visto que estas pueden influenciar tanto en dirección a resultados positivos cuanto negativos en estos procesos.

La diversidad cultural viene destacándose como tema en el campo de los estudios organizacionales y, como Cox Jr (1999, p.334) afirma, “La cuestión de la diversidad en un contexto de sistema social es caracterizada por un grupo mayoritario, o sea, el grupo mayor, y por grupos con menor cantidad de miembros representados en el sistema social, comparados al grupo mayoritario”. En los procesos de fusiones y adquisiciones, ocurre la formación de dos grupos que se distinguen por la inserción de uno de ellos en un ambiente que ya tiene una cultura establecida.

El término diversidad se refiere a las características que hacen a las personas diferentes unas de las otras, siendo estas diferencias de naturaleza biológica, social y psicológica. En el contexto de las organizaciones, Jackson y Ruderman (1999) organizan el concepto de diversidad en tres dimensiones: demográfica (género, etnia, edad, deficiencia física); psicológica (valores, creencias, conocimiento); e organizacional (tiempo de casa, ocupación y nivel jerárquico). En el caso de las fusiones y adquisiciones, la diversidad organizacional, específicamente en lo que concierne al tiempo de casa, se constituye un desafío para gestores y trabajadores.

Para Sayão y Tanure (2005) y Wood Jr, Vasconcellos y Caldas (2004), los aspectos humanos, a pesar de críticos para el éxito o fracaso de las adquisiciones, acostumbran a ser relegados a un segundo plano, cuando los comparamos con aspectos financieros y legales, lo que evidencia la incapacidad de muchas empresas en lidiar con los problemas resultantes de las operaciones de adquisición. Como forma de evitar el fracaso, en estos casos, el proceso de cambio cultural debe ocurrir de forma lenta y planeada a partir de la comprensión de las diferencias culturales existentes entre la empresa adquirida y la empresa adquiriente.

El hecho es que la cultura organizacional desempeña un papel relevante en los procesos estratégicos de cambio, influenciando, sobre manera, estos procesos. En este sentido el contexto organizacional, o sea, la cultura, debe ser entendida por su carácter esencialmente fragmentado, lo que trae implicaciones para el modo de gestionar las organizaciones. La cultura como un sistema simbólico es la posición defendida por Geertz (1973). Según este autor, estudiar la cultura significa descifrar un código de símbolos compartidos entre los miembros de esa cultura. Geertz (1973), *creyendo, como Max Weber, que el hombre es un animal amarrado a telas de significados que el mismo tejió*, asume la *cultura como siendo esas telas y su análisis*” (Geertz, 1973, p. 4). Por medio de la cultura el hombre es impulsado a actuar, interactuar y organizarse de determinada manera, o mejor, es bajo dirección de patrones culturales donde adquiere su individualidad como ser humano (Geertz, 1973).

PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En relación con el abordaje del problema, esta investigación se clasifica como cualitativa. La colecta de datos se hizo por medio de contacto directo entre investigador y entrevistados, sin utilizar herramientas estadísticas para el análisis de los datos, siendo este, de acuerdo con Denzin e Lincoln (2005) y Flick (1998), el aspecto que diferencia el método de investigación cuantitativo del cualitativo. La unidad de análisis de este estudio, el sector de Análisis de Crédito Inmobiliario do BRZ, forma parte de su *back office* habiendo sido escogida por tener, en su mayoría, trabajadores en la misma función desde 2009, año de la adquisición del NCX. El BRZ es un banco múltiple con actuación en casi todo el territorio nacional, pero que concentra la operacionalización de sus financiamientos inmobiliarios en la ciudad de São Paulo, donde se localiza el sector de Crédito Inmobiliario, con 230 trabajadores, distribuidos en equipos de pre-análisis, análisis, contratación y conducción.

El *corpus* de la investigación fue compuesto por doce trabajadores de los equipos de Análisis de Crédito Inmobiliario, todos administrativos, no habiendo diversidad organizacional en relación con la ocupación o nivel jerárquico. Todos los trabajadores originariamente del banco BRZ que trabajaban en ese sector fueron admitidos en la época anterior al proceso de fusión. Todos los trabajadores que vinieron del banco adquirido iniciaron sus actividades en la misma época. Así, consideramos la dimensión organizacional de la diversidad, el tiempo de casa, correspondiente al que Elias y Scotson (1994) denominan tiempo de residencia cuando analizan los dos grupos de Winston Parva.

Para la colecta de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas, pues, a pesar de contar con un guion preestablecido, la investigación no se restringió a él. Con relación al análisis de los datos, utilizamos el análisis de contenido, según Bardin (1993), que permite identificar dos categorías de análisis: diferencias y formación de la figuración establecido-*outsider*; relaciones de dominación simbólica entre los dos grupos. Las categorías no fueron establecidas *a priori*, y sí, emergieron en el transcurrir del análisis, cuando nos orientamos por los estudios abordados en la revisión de la literatura para identificar las relaciones de dominación simbólicas entre los miembros pertenecientes a los dos grupos considerados: los establecidos (trabajadores del banco comprador - BRZ) y os *outsiders* (trabajadores del banco adquirido - NCX).

FIGURACIÓN ESTABLECIDOS-*OUTSIDERS*: DIFERENCIAS E ESTIGMATIZACIÓN

En esta sección, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas con los trabajadores del Banco BRZ, en el período de 03 a 20 de octubre de 2011. En total, fueron doce entrevistas, seis con trabajadores del Banco BRZ y seis con trabajadores oriundos del Banco NCX, todos ellos pertenecientes a un mismo nivel jerárquico y ocupando un mismo cargo.

La primera categoría identificada, diferencias y formación da figuración establecidos-*outsiders*, dice al respecto de las diferencias entre la cultura de los dos bancos. En esta categoría, se analizó el modo como los dos grupos interpretan los valores del banco BRZ y, las diferencias de valores entre los dos bancos. Cuando fueron solicitados para hablar sobre los valores del Banco NCX, todos los trabajadores del banco NCX consiguieron establecer una comparación entre los valores del Banco BRZ y del Banco NCX, revelando las diferencias en la orientación de la gestión de los dos bancos.

La referencia a “allí” puede ser encontrada en varios testimonios, indicando que, aunque la fusión sea la unión de dos empresas, los dos bancos continúan representados por grupo *outsider* como un espacio diferente.

Allí yo sólo trabajaba en el Inmobiliario, porque el Inmobiliario era un área menor, sólo cuidábamos de São Paulo, algunos procesos de Curitiba, también de Belo Horizonte, pero sólo eso, no es como aquí que abarca Brasil todo. Entonces funcionaba mejor, había un contacto mejor, más rápido. Allí no era productividad, no se trabajaba con meta, era un ambiente más familiar, podía tener un contacto más próximo con los clientes. No es como aquí que los clientes son las agencias, allí había contacto con clientes realmente, algunos hasta iban allí al departamento (entrevistado del grupo establecido FA).

En la interpretación de los establecidos entrevistados, la cultura del BRZ es la de una empresa capitalista, competitiva, en una incesante busca por resultados, que desea ser líder de mercado, pero todavía muy conservadora y burocrática. En cuanto a su interpretación en relación con la postura de la empresa con sus colaboradores, diverge, pues algunos afirman que la empresa trata bien sus trabajadores, que ofrece muchos beneficios; y otros afirman que existe una presión excesiva por resultados, y que la empresa ha fallado respecto a la calidad de vida no trabajo.

Conforme los entrevistados *outsiders*, en el sector de Crédito Inmobiliario del banco NCX prevalecía una excesiva jerarquía, rigidez y control del trabajo realizado, en cuanto que, en el BRZ, se percibe una mayor flexibilidad de procedimientos. Según los entrevistados, esa diferencia de postura de las dos empresas ocurre porque el BRZ está más volcado en la productividad y la realización de negocios, mientras que el NCX estaba más volcado en la calidad de los servicios prestados y la especialización del trabajo.

Continuando con las diferencias entre los dos bancos, en el BRZ, la variación de trabajadores y los cambios en las rutinas de trabajo son muy frecuentes, lo que lleva a un estado de inconstancia de las cosas, muy diferente del que ocurría en el NCX, donde las personas permanecían en un mismo lugar de trabajo y desarrollaban las mismas funciones por largos periodos, lo que las estimulaba a construir una carrera volcada en el área de crédito Inmobiliario.

Los valores “Ética y transparencia”, “Responsabilidad socioambiental”, “Compromiso con solidez, rentabilidad, eficiencia e innovación” y “Respeto a la diversidad” fueron mencionados como siendo practicados en el banco BRZ por los establecidos y *outsiders*. Ya el “Compromiso con el desarrollo de las comunidades y del País”, “Marca como diferencial competitivo” y “Compromiso con los accionistas y la sociedad” son interpretados apenas por los establecidos.

En relación con el valor “Ascensión profesional basada en el mérito”, los *outsiders* entrevistados no la perciben presente en la empresa, pues lo que más prevalece es la indicación, principalmente, cuando se trata de cargos más importantes y/o mejor remunerados. Según la interpretación de los establecidos entrevistados, en el BRZ hay mayor “Gestión participativa, decisión colegiada y trabajo en equipo”, mientras que, en el Banco NCX, había más “Respeto al consumidor”, “Excelencia y especialización en la relación con el cliente”, “Colegueo/compañerismo entre pares”, e “Incentivo a la especialización en el trabajo”.

La diferencia entre las culturas de los dos bancos es evidenciada en la entrevista de un establecido entrevistado: “Por lo que converso con las personas, creo que el ambiente de ellos allí era mejor, había más colequeo, y muchos dijeron que extrañaron eso, claro, cuando vinieron de allí para acá. La colaboración entre los trabajadores era mayor, y ahora vienen aquí, y extrañan eso, aquí las cosas no se resuelven, hay que hablar con alguien, y al otro ni le importa” (GS).

[...] creo que ahora ya pasó. Fue difícil, creo que la cultura de las empresas, así, nuestra, quedó muy clara. Porque yo vine de un banco estatal también, entonces, tengo esta visión de un banco que fue privatizado, yo salí, después entré en el Banco BRZ, pero la cultura era totalmente diferente (entrevistada del grupo outsider MJ).

Continuando con estas diferencias, otros testimonios, como estos destacados, a seguir, evidencian que la existencia de los dos grupos es reconocida por los trabajadores, tanto del BRZ cuanto por aquellos que vinieron del NCX.

[...] creo que no, creo que todo se adapta. Falta mucho todavía, claro, para acabar con esa resistencia, pero, antes e después, ahora todo el mundo es Banco BRZ y... Aquí las personas todavía ponen resistencia a las diferencias de procedimiento entre un banco y otro, de ambas partes. Aquí el sector de personal que era del Banco NCX ha interactuado bien, sólo en la cuestión de trabajo mismo (entrevistada del grupo establecido - IZ).

Pero son personajes distintos, trabajadores del Banco BRZ y trabajadores del Banco NCX. Existe esa separación de hecho (entrevistado del grupo establecido - BS).

En el análisis de la interpretación dos entrevistados sobre los valores y la cultura de los bancos, identificamos la existencia de dos grupos diferentes conviviendo en el mismo espacio organizacional, que interpretamos como la figuración establecidos-*outsiders*. Dejando de lado las posibles diferencias demográficas y psicológicas entre sus miembros, los dos grupos cargan una diferencia que asociamos al concepto de diversidad organizacional, conforme Jackson y Ruderman (1999). La dimensión organizacional de la diversidad comprende las diferencias de tempo de casa, tal cual Elias y Scotson (1994) identificaron como la diferencia entre los moradores de Winston Parva, el tempo de residencia.

Al analizar los procesos de fusiones y adquisiciones, Sayão y Tanure (2005), Wood Jr., Vaconcellos y Caldas (2004) apuntaron la importancia de los aspectos humanos en esos procesos. Conforme esos autores, las empresas que protagonizan esos procesos deben prepararse para lidiar con los desafíos del encuentro de culturas diferentes.

Esa diferencia, trae implicaciones para las relaciones de poder entre los grupos, lo que pasamos a analizar, en seguida. A partir de las entrevistas semiestructuradas emergió la segunda categoría analizada, las relaciones de dominación simbólica, entre las cuales presentamos las temáticas principales.

La primera temática es la **relación superioridad-inferioridad**, que es evidenciada en el testimonio de JS, del grupo establecido: “No se entiende el tipo de gestión que ellos hacen, creo que los gestores no están preparados, no digo los gestores de aquí, digo los gestores de allí encima, nuestra gran pirámide. Creo que ellos tienen mucho que aprender”.

El grupo establecido ve la superioridad de poder como una señal de valor humano más elevado, en cuanto que, para el grupo de *outsiders*, si la sumisión es irreversible, la inferioridad de poder que viven es una señal de inferioridad humana. Los testimonios para seguir evidencian la inferioridad y la sumisión del otro grupo:

En relación a los trabajadores, creo que, en verdad, todavía no hay interacción, porque los trabajadores venidos del Banco NCX no se sienten trabajadores, entonces, esa integración sucederá un día cuando eles consigan liberarse. Es fácil, el Banco Beta tenía mucho más aprendizaje sobre Inmobiliario, al contrario de absorber su conocimiento, no, hicimos que ellos absorbiesen el nuestro (entrevistado do grupo establecido - JS)

En el testimonio de GS, “trabajamos más que allí” sugiere el aislamiento de los grupos y la relación de superioridad-inferioridad, ya que trabajar más puede ser interpretado como una condición de superioridad en el lugar de trabajo.

[...] creo que las personas mayores se resisten un poco, todavía no se han adaptado. Si converso con una persona que ya lleva unos veinte, treinta años en el Banco NCX, todavía se resiste un poco, incluso porque aquí creo que trabajamos más que allí (entrevistada del grupo establecido GS).

El grupo de establecidos se encuentra, como Turner (1969) explica, en la liminaridad: ni allí ni aquí. Las personas liminares, en este caso, el grupo de *outsiders*, no se ven incluidas en la empresa compradora, y al mismo tiempo, procuran adaptarse al nuevo lugar. Los entrevistados “creen” que no se adaptaron, pero no lo afirman.

[...] creo que no hubo adaptación, yo pregunto, yo converso con las personas, se quejan bastante, de la forma de trabajar, de la competitividad también, hablan de la frialdad, así, de las personas. Porque allí, como te dije, las personas convivían hace muchos años, era diferente. La presión que tenemos aquí allí era bien diferente. (entrevistado do grupo *outsider* JO).

[...] Yo todavía no me adapté, creo que no, porque no es tan fácil, hay muchas cosas que... Creo que la forma de trabajar, la organización, porque tu vienes con unas ideas, trabajas de una forma, llegas aquí y tienes que cambiar totalmente, y olvidar lo que hacías, hacer de la forma de aquí e y ahí siempre hay una cosa de decir:

“ah, pero yo aprendí de otra forma (risas)”. Aquí es difícil, dicen: “haz, haz, es de esta forma, es de esta forma” (entrevistada del grupo *outsider* KN).

Identificamos, en el testimonio de los entrevistados *outsiders*, evidencias de tentativas de los gestores del banco adquirido (NCX) de amenazar los miembros del grupo con rumores de que la entrada de ellos en el espacio organizacional de los establecidos sería caracterizada por dificultades y tensiones.

[...] las personas tienen resistencia y existe aquel preconceito, yo misma, cuando vine al Banco BRZ, la imagen que pasaban para nosotros en el Crédito Inmobiliario es que nos estaban odiando, que íbamos a ser muy maltratados, que no sé que, e no fue eso lo que sentí. Entonces existió ese lavado de cerebro, sí, para que los dos lados se odiasen, me pareció, yo sentí eso, es la cuestión del preconceito (entrevistada do grupo outsider GB).

Los *outsiders* consideran que hubo “terrorismo”, o sea, rumores por parte de los gestores del grupo para mantenerlos en subordinación, o una forma encontrada para mostrar la resistencia en relación a la dominación del grupo ya establecido.

[...] la adquisición en sí, eso, el terrorismo que hicieron, hicieron mucho terrorismo, fueron los gestores los que hicieron terrorismo. Y así el gestor se queda con miedo porque, porque tiene un cargo, quien le garantiza que va a tener ese mismo cargo equivalente en el Banco BRZ. Entonces, creo que sucedió eso, el miedo de perder el cargo (entrevistada del grupo outsider FA).

Otra temática es la **estigmatización**. En diversos testimonios de los establecidos encontramos la utilización del término **incorporados** para referirse al grupo de *outsiders*, diferenciando el “más integrado” del “menos integrado”. Así, como teóricamente se ha señalado, estigma, evitar y “miedo de contagio” son formas de depreciar el grupo de *outsiders*. La utilización del término incorporado como referencia a los miembros de ese grupo es una forma de reconocerlos como “los otros”, aquellos que fueran “comprados”, lo que suena a desdén.

*[...] vamos a suponer que haya sido un cambio para mejor. Para los **incorporados** creo que fue, sí, porque la mayoría era auxiliar administrativo, que hacía, por ejemplo, veinte años que trabajaba en el Crédito Inmobiliario en el Banco NCX, llegó aquí y fue promovido para Asistente A (entrevistada do grupo establecido GS).*

¡Todavía no hubo interacción, pero adaptación, sí, los incorporados se adaptaron porque conviven, claro! (entrevistado do grupo establecido - BS).

El testimonio de IZ confirma los rumores sobre que el grupo de *outsiders* eran “vistos” como “personas que molestan”.

[...] lo que sé es que muchos trabajadores del Banco BRZ veían a los trabajadores del Banco NCX como una “molestia”, como personas que estaban [sic] molestando, quitando un puesto. [...] Entonces, creo que hubo bastante resistencia (entrevistada del grupo establecido IZ).

La temática proceso **de exclusión** también fue evidenciado en varios y explican que la superioridad de fuerzas del grupo establecido, en Winston Parva, resulta del alto grado de cohesión de las familias que se conocían hace más de una generación. Al contrario, el grupo de *outsiders* no estaba cohesionado. Esa falta de cohesión era utilizada por los establecidos para excluir los miembros del otro grupo y, así, afirmar su superioridad. En el caso de este estudio, no había cohesión entre el grupo de *outsiders*, pues sus miembros no venían de una misma agencia y no tenían informaciones orientadoras para lo que iba a suceder. Los testimonios para seguir evidencian el modo por el cual fueron excluidos de los procesos de decisión, de la división del trabajo y los entrenamientos.

[...] ah, fue difícil porque el Banco BRZ no nos daba información, nos quedábamos así, como puedo decir, cuando confirmó la incorporación, nos quedamos así, a ciegas, sin saber lo que iba a pasar, porque ellos no daban información, e tiempo después de

que hubiera sucedido la incorporación, tal, no venía, no venía nadie a conversar no nosotros, hablar y tal. Entonces, las personas tenían mucho miedo de ser despedidos, o de ser colocados en una agencia por ahí, lejos de casa. Esa indefinición toda trajo una experiencia ruin y también algunas personas tomaron actitudes precipitadas, hubo gente que salió en el PDV y tal vez no precisaban salir, hubo gente no salió y se arrepintió, porque no se adaptó al sistema de aquí (entrevistado do grupo outsider JO).

[...] escuché algunas quejas al principio, incluso escuchábamos muchas veces, a las personas hablando “ah, los del Banco NCX”, pero ahora somos solo uno. Incluso la persona de un cargo más elevado se quejó así: “cuando todo va bien son los del Banco BRZ, pero cuando hay problemas los llevamos para los del Banco NCX”. Hubo una cierta resistencia, una cierta diferenciación (entrevistado do grupo outsider AK).

[...] fue difícil, no sucedió, todavía no sucedió, por la experiencia que tuve en un curso de formación que hice este año. La mayoría era del Banco NCX y el grupo del Banco BRZ, de cierta forma, consiguió excluir al grupo mayoritario del curso de tal forma, que la profesora tuvo que intervenir en el curso y decir que éramos una equipo sólo, que el Banco NCX al ser incorporado acabó y que ahora éramos todos del Banco BRZ. En verdad no era u curso, era un taller para intercambiar ideas sobre un programa del Banco BRZ. Apareció el problema que existe, principalmente, en las agencias (entrevistada del grupo outsider DN).

Algunos miembros del grupo *outsider* intentan aproximarse, sometiéndose a las normas e incorporando valores del BRZ, en cuanto que otros miembros se niegan a adaptarse, generando un segmento social intermedio, que no se sitúa, ni en un ni en otro lugar (Turner, 1969), pudiendo ser marginalizado (Park, 1928) por ambos lados.

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo alcanzó el objetivo de explorar las relaciones de dominación simbólica en una institución financiera (BANCO BRZ), posteriormente al proceso de adquisición de otra institución financiera (BANCO NCX). Utilizando la perspectiva de Elias y Scotson (1994) en cuanto a la existencia de dos grupos, entre los cuales no existían diferencias biodemográficas, pero sí entre el tiempo de residencia en el lugar, esta investigación evidenció la figuración de dos grupos en el proceso de fusión de las instituciones: los establecidos (banco comprador) y los *outsiders* (banco adquirido).

Los dos grupos, incluso compartiendo el mismo espacio organizacional, se comportan según diferencias relacionadas al tiempo de residencia en el lugar. Fue posible identificar la existencia del hombre marginal (Park, 1928) representado en los testimonios de muchos entrevistados que no se consideran inseridos en el banco comprador, incluso después de 3 años de fusión. Muchos de los miembros del grupo *outsider* se encuentran en la frontera, o liminaridad (Turner, 1969), sin estar ni allí (pasado) ni aquí (presente).

En este sentido, llamamos la atención para un aspecto de la dimensión de la diversidad organizacional que debe ser considerado en los procesos de fusiones y adquisiciones, y que denominamos, en esta investigación, figuración establecidos-*outsiders*. El grupo establecido utiliza estrategias para perpetuar su status de superioridad, reforzando rumores despreciativos sobre el otro grupo, pero, considerando la dinamicidad de las interacciones sociales, la relación de poder entre los dos grupos puede ser alterada.

La figuración establecidos-*outsiders* revela las tensiones en las relaciones de poder. Un grupo estigmatiza por otro cuando este está bien instalado en posiciones de poder de las cuales el grupo estigmatizado es excluido. La estigmatización se asocia a un tipo de fantasía colectiva creada por el grupo establecido, cuyas implicaciones son la aversión, el preconcepto,

entre otras actitudes. En el caso de fusiones y adquisiciones, esas actitudes pueden llevar a prejuicios en las relaciones interpersonales en el trabajo y para la empresa, e, incluso al fracaso de la operación.

Así, los resultados de este trabajo pueden ser útiles para que los gestores reconozcan las implicaciones de las diferencias culturales, en lo referente a la figuración establecidos-*outsiders*, en las relaciones de poder entre los grupos y, al contrario de lo que evidenciamos, se establezcan políticas y programas para que esas relaciones se equilibren. Así, esta investigación puede contribuir para que los gestores, en los procesos de fusiones y adquisiciones dirijan mayor atención a la inserción de los trabajadores oriundos de la organización adquirida.

El grupo de *outsiders* tiende a resarcirse, trayendo implicaciones para las relaciones de poder. Sin embargo, no percibimos, en los testimonios de los entrevistados, evidencias sobre esta característica que corresponde al modelo relacional de contraposición al cual los autores se refieren, apuntando una laguna para futuros estudios. Como sugerencia para estudios futuros, se indica profundizar en los estudios sobre el encuentro de culturas, para analizar otros procesos de fusiones y adquisiciones, así como de movimientos de personal, principalmente, en grandes empresas. El análisis de estos procesos utilizando estos abordajes puede evidenciar relaciones abusivas de poder y, consecuentemente, pérdida de motivación y empeño de trabajadores que se fragilizan en estas situaciones.

Este estudio de caso presenta limitaciones por no permitir generalizaciones de los resultados encontrados en el sector de Crédito Inmobiliario del Banco BRZ, unidad de análisis de esta investigación, frente a otros departamentos y agencias de la organización e, incluso, para otros procesos de fusiones y adquisiciones. Además, en relación a los cuidados que deben ser tomados en investigaciones de tipo cualitativas, que, si por un lado presentan gran flexibilidad y adaptabilidad, por otro, requieren cuidados fundamentales en su conducción para que no queden comprometidos su confiabilidad y valor científico.

REFERENCIAS

- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France Le Psychologue.
- Buono, A.F., Bowditch, J.L. & Lewis III, J.W. (1985) When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human relations*, 38(5), 477-500.
- Castro, D. J. de. et al. (2009) As significações culturais sob diferentes perspectivas organizacionais: em estudo, uma organização do setor de tecnologia da informação. *Revista Angrad*, Rio de Janeiro, 10(3), 105-128. Retrieved from: http://old.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_410.pdf.
- Castro, D. M. F. (2010). *Criação de valor em fusões e aquisições*. Disertación de Maestría, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidad de São Paulo, São Paulo. Retrieved from: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-03112010-194441>
- Cox Jr., T. (1994) *Cultural Diversity in Organizations*. Theory, research and practice. San Francisco: Berret-Koehler.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *Handbook of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elias, Norbert (1969). *The Civilizing Process*, Vol.I. *The History of Manners*, Oxford: Blackwell.
- Elias, Norbert (2001). *The Society of individuals*. New York: Continuum.
- Elias, Norbert & Scotson, John L. (1994). *The Established and the Outsider*. London: Sage Publications.
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*, London, Sage.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. New York: Basic Books.
- Jackson, S. E. & Ruderman, M. N. (1999). *Diversity in work teams*. Washington: American.
- Lodorfos, G. & Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. *Management decision*, V. 44, N.10, P. 1405-1421.

- Lopes, H. (1996). "Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas". In: ENANPAD, 20, 1996, Angra dos Reis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Park, R. E. (1928) Human Migration and the Marginal Man. *American Journal of Sociology*, 33(6), 881-893.
- Riad, S. (2005) The power of "organizational culture" as a discourse formation in merger integration. *Organization studies*, 26(10), 1529-1554.
- Rossini, A. De J., Crubellate, J. M. & Mendes, A. A. (2001). Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, 5(1), 145-164.
- Sayão, A. C. M. & Tanure, B. (2005). Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 5(11), 179-189. Notas de pesquisa. Retrieved from: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/177/173>.
- Silva, A. R. L., Junquillo, G. S. & Carrieri, A. de P. (2010). Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos "Três Porquinhos". *Revista Alcance – Eletrônica*, Santa Catarina, 17(3), 211-225.
- Simmel, G. (1979). Digressions sur l'étranger. In: Grafmeyer, Y et Joseph, I (Orgs.). *L'École de Chicago*. Naissance de l'écologie urbaine. Paris: Champ Urbain, 53-59.
- Stonequist, E. (1937). *The marginal man*. New York: Charles Scribner's Son.
- Tanure, B. & Cançado, V. L. (2004). Relacionando o motivo da aquisição com diferentes processos de integração cultural. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 25-48. Retrieved from: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/76/69>.
- Turner, V. (1969). *The ritual process: Structure and Anti-structure*. Chicago: Aldine Publishing Co.
- Weber, R.A. & Camerer, C.F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49(4), Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge (Apr. 2003), 400-415.
- Wood Jr., T., Vasconcelos, F. & Caldas, M. (2004). Fusões e Aquisições no Brasil *GV EXECUTIVO*, 2(4), 41-46.