



La fusión de la británica Royal Biscuit Company y la alemana Edeling GmbH está en su etapa final. ¿Se vendrá abajo el acuerdo por culpa de un choque de culturas?

## Como el agua y el aceite

por Byron Reimus

**M**ICHAEL BRIGHTON sintió como si lo hubieran abofeteado. Su espalda quedó pegada al frío sillón de cuero mientras Sir John Callaghan, el temperamental presidente de la londinense Royal Biscuit Company, blandía con enojo el memorando. "¡No hay ninguna evidencia de que ustedes dos hayan trabajado juntos en este plan de desarrollo del liderazgo!", gritaba, mirando furibundo a Brighton mientras su contraparte alemán, Dieter Wallach, estupefacto, no despegaba la vista de la mesa de reuniones.

"¡Esto es vergonzoso!", prosiguió Callaghan. "¡Han tenido más de tres meses para armar un programa coherente, no esta mezcolanza de iniciativas sacadas de un refrío de presentaciones de recursos humanos!". Golpeó el memorando contra la mesa.

Las puertas de vidrio de la sala de reuniones se sacudieron ligeramente. Anthony Miles, el director de marketing de Royal Biscuit, oyó por casualidad la con-

moción cuando pasaba por el corredor. Arqueó las cejas y apuró el paso.

Callaghan, un multimillonario que partió de cero y que no toleraba necedades muy fácilmente, era famoso por sus despliegues de mal genio. Pero Brighton nunca había sido el blanco de la ira de su jefe, a pesar de desempeñarse como director de recursos humanos para Callaghan desde hacía cinco años. Brighton era partidario de echar la culpa a su contraparte alemán —ejecutivo de la que fuera su rival, y ahora socia de fusión, Edeling GmbH— por la falta de progreso. Pero guardó silencio. "Si Dieter no fuera tan obstinado con esto del proceso, habríamos avanzado mucho más", pensó seriamente.

Para algunos observadores externos, la rabieta de Callaghan podía parecer el resultado inevitable de la ambiciosa unión de dos orgullosas empresas. El 30 de enero, acompañado por el CEO de Edeling, Heinz Burkhardt, Callaghan se había presentado con orgullo frente a

auditorios atestados de público en Londres y Frankfurt para anunciar la fusión. De un lado del acuerdo estaba Royal Biscuit, bastión de inagotable energía emprendedora que por sí solo había transformado el mercado británico de los snacks en diez cortos años. Del otro lado estaba Edeling, una empresa familiar con sede en Munich, empleadora ejemplar y apreciada marca alemana con 120 años de antigüedad. La nueva empresa, Royal Edeling, unificaría amistosamente ambas organizaciones, la inglesa y la germana, para crear la segunda mayor empresa de productos alimenticios de consumo en el mundo. Sería una "fusión de iguales", como proclamaban sus altos ejecutivos, y un gran ejemplo de integración europea.

Callaghan oficiaría como CEO de la nueva empresa, con oficinas centrales en Londres, y Burkhardt se convertiría en el presidente no ejecutivo del consejo de supervisión. Las acciones de la empresa serían inscritas para ser transa-

*Los casos HBR, aunque ficticios, presentan dilemas habituales en la gestión de empresas y ofrecen soluciones de expertos.*

das en las bolsas de Londres y Frankfurt. Bajo la ley alemana, la nueva empresa sería gobernada por un consejo de administración que controlaría las operaciones y por un consejo de supervisión que fiscalizaría a la dirección ejecutiva y representaría a todas las partes interesadas.

El acuerdo parecía perfecto, al menos en el papel. Pero la fusión se estaba complicando más de lo que los líderes de ambas empresas habían imaginado, y ya era mayo. Los planes de integración estaban terriblemente atrasados, y a los accionistas se les habían prometido detalles de la nueva estructura organizacional, incluyendo un preciso cronograma, para el 1 de junio. En opinión de Callaghan, las dificultades que Brighton y Wallach estaban teniendo para fusionar los programas de desarrollo de liderazgo de ambas empresas bordeaban en lo ridículo. Él tenía temas más importantes de que preocuparse. La prensa no se mostraba ni cooperadora ni paciente. Los gobiernos alemán y británico aún no habían aprobado la fusión. Y el veredicto final de los inversionistas estaba todavía por verse. Lo que menos quería en ese momento era lidiar con una riña entre dos ejecutivos de recursos humanos.

"Se supone que ustedes dos son parte de la solución, y no parte del problema", les dijo. "Más allá del hecho de que el éxito de la nueva empresa depende del que ustedes tengan formando ejecutivos de primera, están a la cabeza de un esfuerzo que tiene una enorme importancia simbólica. Nuestros ejecutivos con alto potencial tienen que saber que, de ahora en adelante, tenemos una sola opinión sobre lo que se requiere para ascender en esta organización. Y ese ascenso será una cuestión de mérito, no de manejos políticos".

"Pero, Sir", balbuceó Brighton.

"¡Ningún pero!", gritó Callaghan. "Tienen una semana para volver con un programa que sea demostrablemente

mejor que las iniciativas anteriores de cualquiera de nuestras empresas. Y no se molesten en presentar algo inferior, o..." Dejó la amenaza flotando en el aire y salió abruptamente de la sala.

Al salir, Wallach fue el primero en romper el sombrío silencio. "Si hemos aprendido algo de esto, Michael", dijo en un tono que a Brighton le pareció engreído, "es que tendremos que recurrir a algunos puntos de vista adicionales para diseñar el plan".

"¿No lo escuchaste?", respondió Brighton, a la defensiva. "Él ya percibe que nuestro trabajo ha sido pobre. Y en todo caso, no tenemos más tiempo para recabar opiniones y hacer malabares con el calendario, como tú insistes en proponer. Sir John tiene razón. El consenso vendrá después que hayamos diseñado un programa de clase mundial".

"Ciertamente él tiene razón para querer un plan de mejor calidad", respondió Wallach. "Pero no veo cómo podremos inventarlo de la nada". Miró su reloj. "En dos horas más debo tomar el avión de regreso a Munich. ¿Podemos encontrarnos en mi oficina pasado mañana, a primera hora?"

"Sí, por supuesto. Pero, por favor, toma en cuenta que ya hemos tenido tres reu-

un costado de la recepción para prepararse una taza de té. Momentos después, entró Anthony Miles.

"¿Viste esto?", preguntó el ejecutivo de marketing, mostrándole un recorte de prensa.

Brighton se puso sus anteojos para leer y echó un vistazo al artículo, que decía:

*La incipiente fusión de Royal Biscuit con la fabricante de galletas alemana Edeling está entre las más grandes en la historia de la industria de alimentos. Sin embargo, y pese a las afirmaciones de sus altos ejecutivos, los trabajadores británicos no están impresionados. Según algunos empleados, que hablaron bajo condición de anonimato, existe creciente temor de pérdida de empleos y de cambios que podrían amenazar la exigente cultura de la empresa. Algunos, autodenominados los "Royal Biscuit Men", fueron particularmente elocuentes en sus sentimientos antigermanos.*

Brighton suspiró y se quitó los anteojos. "Ya lo sabía. De hecho, hace poco hablé con uno de estos tipos". Rápidamente resumió lo que le había escuchado decir a Andrew McCabe, jefe de aseguramiento de calidad de Royal Biscuit y un empleado afable, confiable y

## Para el CEO, las dificultades que Brighton y Wallach estaban teniendo para fusionar los programas de desarrollo de liderazgo de ambas empresas bordeaban en lo ridículo.

niones. El tiempo corre. Debemos tomar algunas decisiones, y rápido. Si sólo pudiéramos llegar a un acuerdo sobre algunos de los componentes centrales, entonces yo podría rápidamente..."

"En Alemania tenemos un proverbio", interrumpió Wallach. "¿Para qué correr si no estás en el camino correcto?"

"En Inglaterra tenemos otro: 'En medio de la tormenta, cualquier puerto es bueno'".

### ¿Por qué no pueden ser como nosotros?

Al regresar a su oficina, Brighton se detuvo en la pequeña cocina ubicada a

productivo. De 49 años y padre de dos hijas adolescentes, McCabe nunca fue a la universidad, pero había ascendido muy rápido hasta un puesto de supervisión. "Aparentemente, Andrew está preocupado de que puedan reemplazarlo por lo que él llama un 'come-salchichas'", dijo Brighton.

"¿Sabes? El mismo tipo de cosas nos llegan desde el otro lado", señaló Miles, citando historias que su personal de ventas había encontrado en la prensa alemana. En una se decía que los empleados de Edeling estaban preocupados por saber si esos presuntuosos de Royal Biscuit tendrían algún respeto por la orgu-

*Byron Reimus (b.reimus@comcast.net) es un escritor y consultor sobre temas de comunicación en el lugar de trabajo, radicado en Filadelfia.*





llosa historia de Edeling. En otra, un columnista de finanzas armó un gran tema del hecho de que siete de los diez puestos en el consejo de administración de la nueva empresa serían ocupados por ejecutivos de Royal Biscuit, y menos de la mitad de las posiciones en el consejo de supervisión serían para representantes de los accionistas de Edeling, quienes habían recibido un modesto premio de 10% por sus acciones. "Los ingleses se engullirán hasta la última galleta de Edeling", advertía el columnista.

De regreso en su despacho, Brighton

repasó las listas de ejecutivos con alto potencial de diferentes divisiones que él y Wallach habían intercambiado. Sabía que, para respetar el propósito de una "fusión de iguales", sería inevitable distribuir en forma más o menos pareja las posiciones de liderazgo entre la gente de ambas empresas. Algunas de las personas a las que había visto recorrer un largo camino se encontrarían ahora con alemanes obstaculizando el avance de sus carreras profesionales. Aun así, esas personas eran más afortunadas que sus colegas que no habían sido calificados

como de alto potencial. Brighton pensó con amargura en algunos candidatos que, por muy poco, habían quedado fuera de la lista. Sin duda, eran más brillantes que cualquiera de los que figuraban en la mitad inferior de la lista de Wallach. El verdadero desafío que enfrentaba, concluyó, era diseñar un programa que lograra transformar a esos parsimoniosos alemanes en la imagen de sus mejores líderes, aunque nunca podría decírselo con esas palabras a Wallach. Mientras tanto, la perspectiva de ser testigo, en los dos años siguientes,



de un éxodo de talentos y de la desaparición de una cultura que había ayudado a crear, lo deprimía terriblemente.

### Las cosas por su nombre

La tarde del miércoles, Brighton voló a Munich para asistir a otra de sus cada vez más insoportables reuniones con Wallach. Después de aterrizar, se dirigió hacia un antiguo hotel en el centro de la ciudad, donde durmió a saltos en una habitación pequeña y mal ventilada. A la mañana siguiente, después de un rápido desayuno de café cargado, queso frío y pan duro, llamó un taxi. El conductor, de origen incierto, parecía decir sólo dos palabras en inglés: sí y no. Tras tomar una salida errónea en la autopista, el conductor dejó a Brighton en Edeling con más de diez minutos de retraso. Apurando el paso por el vestíbulo, imaginó a Wallach registrando su demora en algún grueso libro de anotaciones.

A diferencia de las ultramodernas oficinas centrales de Royal Biscuit, con sus equipos de alta tecnología, la insulsa casa matriz de Edeling sugería una empresa racional decidida a mantener un bajo perfil. En la oficina de Wallach, un buzón para cartas era el único objeto

Pero aún tenemos desacuerdos fundamentales. No estás tomando en cuenta que somos una empresa antigua, y que nuestros sistemas y procedimientos actuales son el producto de muchos años de aprendizaje. Y debo recordarte que la forma en que Edeling conduce su negocio ha sido siempre muy exitosa".

Wallach siguió explicando —con lo que a Brighton le pareció un suplicio de detalles— cómo Edeling trabajaba para cultivar sus futuras generaciones de líderes, comenzando por el reclutamiento. La empresa siempre había sido muy cuidadosa al seleccionar gente, incluso para las posiciones ejecutivas de entrada. Los candidatos calificados debían demostrar excelentes logros académicos en el *Gymnasium* y en la universidad. Después de graduarse, tenían que dar pruebas de una pasantía exitosa, acompañada de recomendaciones sobresalientes. Durante sus primeros dos años de servicio, se les exigía asistir a cursos de capacitación ejecutiva en la universidad interna de Edeling, la cual, Wallach le recordó a Brighton, era considerada "el modelo para las muchas universidades corporativas que habían aparecido después". Para ser considerados

"Sí, sí, lo entiendo", dijo Brighton bruscamente, "pero yo conozco a Callaghan, y él insistirá en que tu programa es demasiado provinciano". Royal Biscuit, apuntó, producía líderes dinámicos poniendo el foco en la diversidad de experiencias y en el "aprendizaje en acción", en terreno. "Reclutamos a los mejores y más brillantes de las escuelas de negocios del mundo"—remarcó la palabra—"pero, además, la gente que contratamos y promovemos posee cierta actitud y estilo, si tú quieres. Demuestran creatividad y energía emprendedora".

Más que someterlos a clases formales, explicó Brighton, Royal Biscuit ponía a estos prometedores jóvenes ejecutivos a cargo de equipos. Los que volvían con los equipos más productivos ascendían rápidamente. "A fin de cuentas, la capacidad de liderazgo tiene que ver más con la inteligencia emocional, la energía y la adaptación cultural que con cualquier otra cosa; y esos son rasgos que no se pueden inculcar en un ambiente formal. Por eso no queremos perder el tiempo llevando a la gente a una sala de clases; queremos verlos con los pies en la tierra y trabajando desde el comienzo". Y a la luz del crecimiento de dos dígitos de Royal Biscuit en los últimos cinco años, era difícil discutir el acierto de ese enfoque, agregó Brighton con cierto gesto desafiante.

Wallach sacudió su cabeza en señal de frustración. "Michael, tú estás más que insinuando que Edeling debería abandonar las mejores prácticas que hemos perfeccionado durante muchos años. ¿Y para qué? ¿Por un programa que trata al liderazgo como un arte, y que por lo tanto se resiste a cualquier evaluación objetiva? Nosotros vemos el desarrollo del liderazgo como una ciencia. Y para ser franco", añadió con brusquedad, "me costaría mucho refrendar un programa que parece diseñado para hacer que tus 'mejores y más brillantes' compitan entre sí. ¿Qué líder tiene éxito, en última instancia, sin haber aprendido a colaborar y a alcanzar consensos?"

"Ellos sí lo aprenden, porque funciona en la práctica", replicó Brighton. "¿Quieres saber dónde está gran parte del problema? Quizás no sea tanto tu culpa,

## El verdadero desafío, concluyó Brighton, era diseñar un programa que lograra transformar a esos parsimoniosos alemanes en la imagen de sus mejores líderes.

sobre el immaculado escritorio. Había dos incómodas sillas para visitas y varios destenidos grabados en las paredes.

El inglés intentó conservar la paciencia mientras reiteraba a Wallach —una vez más— lo que tenían que lograr. Su mandato, dijo, era diseñar un programa que otorgara a Royal Edeling una ventaja en liderazgo única y sostenida. La fecha límite del 1 de junio se acercaba, por lo que deberían preparar, a lo menos, una presentación rudimentaria. "Por lo tanto, tú y yo debemos tener listo como mínimo un esquema al finalizar el día", le dijo al alemán.

Wallach no estuvo de acuerdo. "Michael, entiendo que el tiempo apremia.

para un ascenso, los ejecutivos debían mostrar además excelencia en una variedad de funciones, trabajando en equipos tanto dentro como fuera de sus áreas de especialización. "Yo mismo", indicó Wallach, "comencé como analista financiero en Munich y fui transferido a asuntos públicos en Nueva York antes de regresar para liderar la gestión de beneficios. Como puedes ver", resumió, "desarrollar a los mejores talentos pasa por identificar a los mejores aprendices y otorgarles el beneficio de una instrucción experta. El conocimiento —incluso sobre lo que constituye el buen liderazgo— se torna obsoleto con tanta rapidez en este negocio que..."



sino una tendencia teutona, pero tienes una visión fundamentalmente pesimista de la naturaleza humana. No crees que las personas puedan ver por sí mismas lo que es bueno y gravitar hacia allá naturalmente. Por eso, para ti, todo se reduce a un proceso disciplinado y al apego a pasos obligatorios".

La severa, y sorprendida, expresión de Wallach hizo que Brighton se preguntara si había sido demasiado duro. Por otro lado, tal vez decir las cosas por su nombre era la única manera de comenzar a hacer progresos.

### Verdades amargas

Brighton estaba sediento. El vuelo desde Munich, la tarde anterior, había sido corto pero turbulento. Le dolía la cabeza y estaba cansado. Después de dejar su maleta en su departamento y cambiarse de ropa, se dirigió a su pub favorito en Blackfriars Road. El local bullía de conversación. Divisó a Anthony Miles en la barra y sigilosamente se le acercó y sentó a su lado.

"¿Cómo te fue en tu reunión con Dieter Wallach?", preguntó Miles, bebiendo un trago de su cerveza amarga.

"Estoy haciendo lo mejor que puedo para trabajar con él. Pero es muy frustrante", suspiró Brighton. "Es testarudo e increíblemente orientado a los procesos, y, bueno, tan alemán". Al ver la ligera mueca en la boca de su colega, hizo una pausa. "Sí, ya lo sé. Lo estoy estereotipando".

"Así es", respondió su amigo, "aunque no se puede negar que hay diferencias de estilo entre tú y Dieter".

Brighton ordenó una cerveza Guinness.

"Perdóname por decir esto", continuó Miles, "pero no estás haciendo mucho por tus propias posibilidades de liderazgo si sigues llevándole problemas a Callaghan, especialmente si empieza a creer que tienen su origen en prejuicios de tu parte. Míralo desde su perspectiva. Ha logrado un acuerdo que es perfectamente sólido desde un punto de vista estratégico. Él piensa que tu trabajo, y el de todos nosotros, es respaldarlo y hacer que funcione en el día a día".

"¡Pero tendrá que reconocer que esta

integración es fundamentalmente diferente de otras que hemos manejado!", le espetó Brighton. "Ya es bastante difícil lidiar con distintas culturas corporativas, pero ahora tenemos todas las complicaciones adicionales de las diferencias nacionales". Bajó la voz. "¿Y sabes? No es sólo Dieter. A cada instante escucho quejas de nuestra gente sobre lo difícil que es tratar con los alemanes. Ellos no piensan,

### Michael Brighton replicó a su contraparte alemán: "Quizás sea una tendencia teutona, pero tú tienes una visión pesimista de la naturaleza humana".

ni actúan, ni trabajan ni gestionan a la manera nuestra. Se toman a sí mismos muchísimo más en serio".

"Bueno, no vas a cambiar la opinión de Callaghan a ese respecto. Recuerda lo que dijo: 'La gente en el negocio de los alimentos es la gente en el negocio de los alimentos'", dijo Miles, y añadió tranquilamente: "Viví en Alemania unos cuantos años. ¿Lo sabías?".

"No se te nota", dijo Brighton, sonriendo. Pero observó la cara de su amigo. "OK. Te escucho".

"Tuve una novia allá", recordó Miles. "Ingrid. Cuando la conocí, pensaba que era muy seria. ¡Y organizada!". Contó que en su primera cita ella lo recibió en un departamento impecablemente limpio. En la cocina, las tazas, los platos y los vasos estaban en un moderno aparador, con todo dispuesto exactamente en su lugar.

"Me suena como una típica alemana controladora", comentó Brighton.

"Pero Ingrid no era compulsiva... era en realidad muy adaptable". Miles hizo una pausa. "Y comencé a apreciar los beneficios de tener ese tipo de estructura rodeando todos los detalles de la vida. Puede ser muy cómodo. Creo que tú podrías estar confundiendo eso con ser controlador".

"Es más", continuó Miles, "una vez que la conocí mejor, descubrí que tenía un maravilloso e irreverente sentido del humor. De hecho, le encantaba hacerme bromas. Quizás ella pensaba que yo era el demasiado serio".

Brighton sonrió. "Me imagino que todo esto es una forma de decirme que los problemas que tengo con Dieter son, en realidad, una cuestión de perspectiva".

"Bueno, no me corresponde a mí decirlo", señaló Miles. "Pero piénsalo. Desde que Callaghan asumió su cargo, ha hablado de lo crucial que es contar con una perspectiva global. Eso es lo que quiere

de sus altos ejecutivos. Pero ¿qué significa? ¿Se trata sólo de pensar en qué otros lugares del mundo podemos vender más productos? ¿O es más bien una cuestión de ver las cosas de maneras diferentes?" Miles frunció el ceño por un instante. "Mira, tú sabes más que yo sobre estas cosas. ¿Es algo que se pueda enseñar a un ejecutivo? ¿Dejar de pensar como inglés o como alemán y comenzar a pensar en un nivel superior? Porque si es así, hacia allá debería apuntar tu programa de desarrollo de liderazgo".

Brighton sacó su dinero para pagar la cuenta. "Vaya discurso", dijo. Dejó el dinero sobre la barra y se puso la chaqueta. "Pero tienes razón, sin duda. Y es totalmente cierto lo que dijiste antes, que Callaghan no va a tolerar que ningún molesto conflicto cultural obstaculice su gran plan. Gracias por el consejo".

Miles no hizo ningún ademán de irse, aunque su vaso también estaba vacío. Parecía sumido en sus pensamientos. Brighton intentó adivinar: "Así que una chica alemana. Parece que te gustaba mucho. ¿Qué sucedió con ella?".

Miles apartó su vaso y suspiró. "Sí, bueno. Supongo que a fin de cuentas éramos demasiado distintos. En todo caso, no funcionó". Hizo un leve gesto, como indicando a Brighton que podía marcharse sin él.

### ¿Puede un choque de culturas socavar esta fusión internacional?

Cinco comentaristas ofrecen sus consejos expertos.