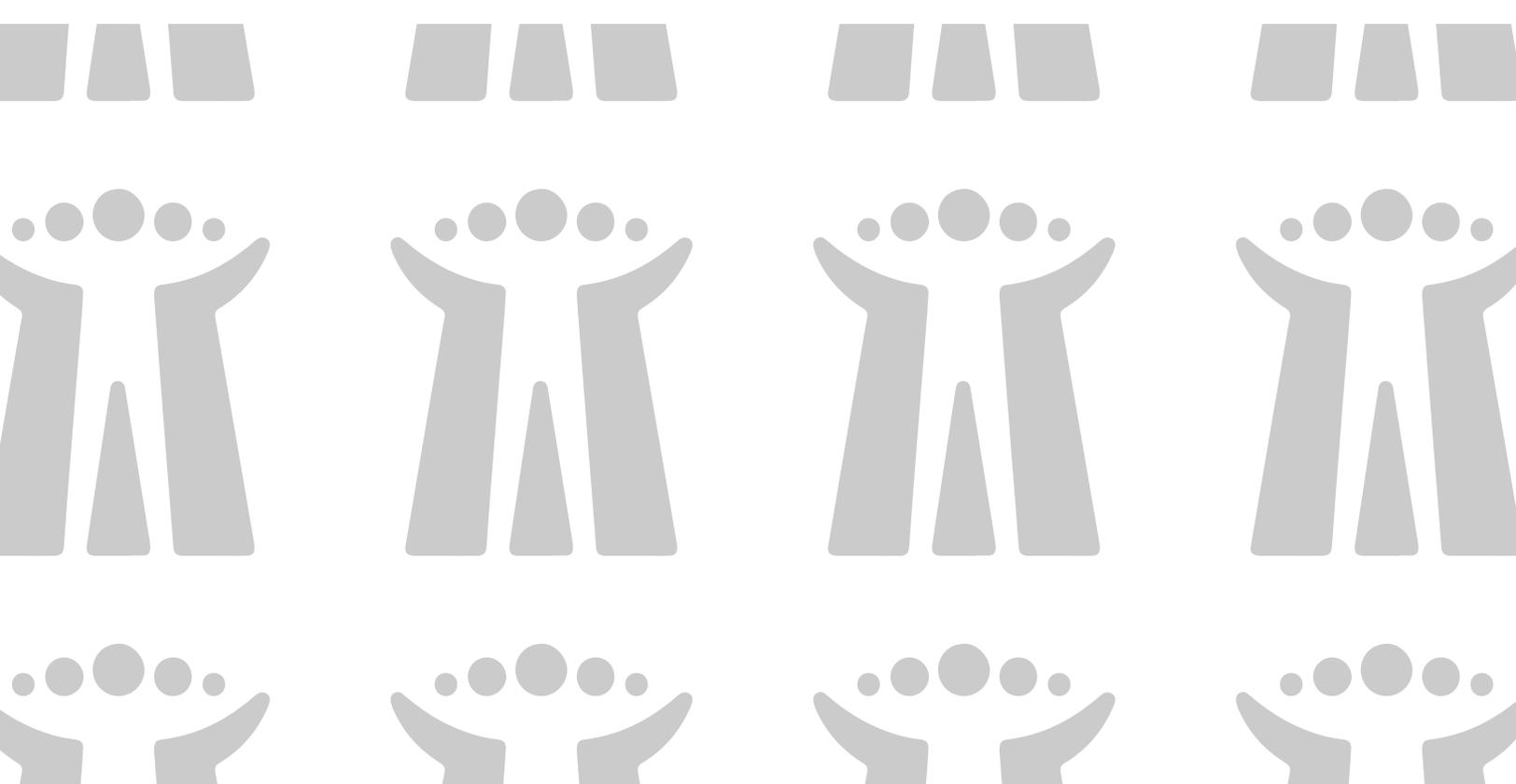




**La unión como motor del cambio  
en las organizaciones: un repaso  
por la educación superior, UTN  
Costa Rica**



# La unión como motor del cambio en las organizaciones: un repaso por la educación superior, UTN Costa Rica

*Investigador<sup>1</sup>*  
*Lic. Alonso Salinas Morales*

## Resumen

Este artículo se enmarca dentro del análisis de los procesos de cambio de las organizaciones, específicamente en el tema de alianzas estratégicas, fusión y adquisición, de manera que, hace un recorrido por cómo el ser humano a lo largo de su historia ha fomentado las uniones para fortalecerse y conseguir objetivos comunes.

Analiza las fusiones de las organizaciones público privadas y concluye con una breve exposición del caso costarricense de la Universidad Técnica Nacional (UTN), quien en el año 2008 decidió fortalecerse a través de la unión de distintos centros educativos y hoy, compete con las universidades más prestigiosas del país.

## Palabras clave

Alianzas estratégicas, fusión, adquisición, educación superior, universidad.

## Abstract

This article is framed within the analysis of the processes of change of the organizations, specifically in the subject of strategic alliances, merger and acquisition, so that, it traverses how the human being throughout its history has fomented the unions to strengthen and achieve common goals.

It analyzes the mergers of public private organizations and concludes with a brief presentation of the Costa Rican case of the Universidad Técnica Nacional (UTN), which in 2008 decided to strengthen itself through the union of different educational centers and today, competes with the most prestigious in the country.

## Key words

Strategic alliances, merger, acquisition higher education

<sup>1</sup>Salinas, A. Licenciado en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica. Profesional de la Dirección de Planificación Universitaria, propiamente en la Unidad de Control Interno de la Universidad Técnica Nacional de Costa Rica.

Correo electrónico: [asalinasucr@hotmail.com](mailto:asalinasucr@hotmail.com)

Recibido: 07 de agosto de 2017

Aprobado: 13 de setiembre de 2017

## Introducción

El presente artículo se orienta al estudio del cambio organizacional desde la perspectiva de las organizaciones que deciden o son forzadas a unirse con otras, ya sea para ampliar su mercado, mejorar sus condiciones económicas, disminuir costos, compartir riesgos, entre algunas causas que se repasan con mayor profundidad en el desarrollo.

El foco principal de análisis serán las instituciones de educación superior, haciendo un repaso de la tendencia mundial a la unión de dichas organizaciones tanto las públicas como privadas, asimismo se desarrollará una referencia de un ejemplo autóctono, como lo es la Universidad Técnica Nacional en Costa Rica, la cual conjuga algunas de las características identificadas en las fusiones de organizacionales a nivel mundial y por supuesto representa un cambio significativo en las instituciones originales.

Para llegar al punto mencionado se hará un breve repaso histórico de las uniones humanas para alcanzar distintos objetivos a lo largo del tiempo, luego se desarrolla un repaso de los conceptos de fusión, adquisición y alianza observando las características y necesidades que han motivado estos cambios en las instituciones o empresas en general y finalmente, se presenta el tema central de las uniones universitarias ya mencionado.

## Desarrollo

A lo largo del tiempo los seres humanos han tenido que realizar distintas uniones en torno a objetivos comunes, por ejemplo, los grupos de caza para obtener alimentos, los clanes familiares y las uniones en tribus, asimismo asentamientos en pueblos y ciudades, seguido

de esto se empiezan a generar acuerdos que permiten a los distintos grupos alcanzar objetivos más variados y complejos.

La necesidad de poder y de ampliar nuevos horizontes en los pueblos hace de las conquistas una forma de absorber sociedades y pueblos sin que medie la voluntad, más bien privilegiando el sometimiento, en este caso, se hará referencia más bien a las uniones donde se toma decisión racional para lograr las uniones, estas no son para nada nuevas, como menciona Ma. Celia Fernández (1999) existen algunos ejemplos tratados en la historia:

*La constitución de alianzas estratégicas viene de antiguo. Ya los fenicios las establecían para compartir los riesgos de la navegación, las ciudades-estado italianas en el siglo XV se aliaban para distribuir los costes del comercio de la seda y los holandeses levantaron su imperio comercial merced a una modélica alianza entre artesanos, armadores, navegantes, comerciantes y colonos. (pág. 32)*

Los ejemplos de éxito y fracaso de las uniones en empresas son bastos, pero más que calificarlos entre estas categorías, resulta más valioso conceptualizar los distintos tipos de uniones para entender mejor el tema, por tanto a nivel de las empresas privadas es posible apreciar distintos ligámenes, al traducir esto al Estado se enriquece un poco más las uniones observables como por ejemplo las alianzas público privadas, la gestión interesada o la concesión de obra pública, sin embargo no son parte de los ejemplos básicos a estudiar.

El concepto de adquisición se refiere a la compra de una empresa, mientras que la fusión es la unión entre empresas para formar una nueva, sin embargo, las alianzas estratégicas son relaciones flexibles como acuerdos que son definidos entre los involucrados para obtener beneficios determinados, en sentido amplio.

**Tabla 1. Fusión, Adquisición y Alianzas estratégicas en las organizaciones**

Fusión, Adquisición y Alianzas estratégicas en las organizaciones			
Fusión	Dos organizaciones deciden unirse para formar una sola empresa	Menos autonomía	Poco flexible
Adquisición	Una empresa compra a otra empresa más pequeña	Menos autonomía	Poco flexible
Alianza estratégicas	Dos empresas deciden unirse hacia un objetivo específico.	Más autonomía	Flexibilidad y adaptación

Fuente: Elaboración propia

Según Zozaya (2007) en un estudio global del Ministerios de Industria, Turismo y Comercio de España sobre estos conceptos indica que a partir del 2000 y hasta el 2006 se ha tenido un gran auge en la adquisición y la fusión de empresas alcanzando cifras record, razonado principalmente en 2 factores; la bonanza económica y evolución de las bolsas lo que les permite mayor endeudamiento para adquisición de empresas y la apertura de mercado entre competidoras que las hace aumentar tamaño, capacidad tecnológica y eficiencia. (pág. 3)

Las modalidades de fusión y adquisición pueden provocar cambios significativos en las organizaciones, los cuales podrían traer consigo resistencias, es por ello que merecen atención de los que lideran la mutación organizacional.

La principal resistencia puede mostrarse en la paradoja de estructura y agencia, ya que el abrupto cambio obliga a generar nuevas estructuras que se acoplen a las necesidades actuales por parte de los nuevos propietarios, las que pueden no ser asimilados de la mejor manera por grupos a lo interno de la antigua organización generando una alter estructura (agencia) que trate de frenar o desechar las nuevas propuestas, esto lo exponen Romero,

Matamoros y Campo (2013):

*La visión estructuralista asume que las poblaciones de organizaciones tienden a ser crecientemente isomórficas en el tiempo, pues van incorporando colectivamente patrones para organizarse provenientes de sus ambientes institucionales (...). La visión de agencia, por el contrario, asume que "las organizaciones por lo menos experimentan diferentes niveles de discreción a la hora de responder a presiones institucionales, por lo que una creciente institucionalización puede también ser un estímulo para actos de divergencia. (págs. 39-40)*

Estos problemas llamados de agencia, normalmente se corrigen con regulaciones y atención a la comunicación informal generada, de tal manera que se genere una efectiva comunicación formal, horizontal y verticalmente, para conocer los fines que procura la organización y cómo impacta a cada miembro de ella.

Las adquisiciones y fusiones de empresas se encuentran en boga a nivel mundial, existen transacciones cada vez más complejas y costosas, algunos ejemplos de estas modalidades destacadas según Reuters (2015)

de la cadena CNN a nivel mundial son:

1. Vodafone – Mannesmann: El grupo británico de telecomunicaciones Vodafone adquiere en noviembre de 1999 el alemán Mannesmann por 203,000 mdd.

2. America Online Inc - Time Warner: En enero de 2000, el gigante estadounidense de medios Time Warner fusiona con su compatriota America Online Inc (AOL) por 182,000 mdd, símbolo de los primeros excesos de las punto com. Las dos compañías se separaron en 2009.

3. Pfizer- Allergan: En noviembre de 2015, esta fusión da paso a la farmacéutica más grande del mundo. El monto total de la operación fue de 160,000 millones de dólares y se espera que el acuerdo quede formalizado en la segunda mitad de 2016.

4. Dow Chemical- Dupont: El 11 de diciembre de 2015, estas dos empresas de la industria agroindustrial anunciaron que se unirán como socios igualitarios para crear un nuevo consorcio llamado DowDuPont. La transacción fue anunciada en 130,000 mdd.

5. Verizon – Vodafone: En febrero de 2013, la telefónica Vodafone vende 45% de su participación en Verizon Wireless al gigante de las telecomunicaciones estadounidense Verizon por 130,000 mdd.

6. AB Inbev – SABMiller: La británica SABMiller acepta en octubre de 2015 la oferta de compra de la belgo-brasileña AB InBev valuada en 119,000 mdd

7. RFS Holdings BV - ABN AMRO Holding NV: La subsidiaria de Royal Bank of Scotland adquirió al banco holandés ABN AMRO en abril de 2007, por 98,000 mdd.

8. AT&T - BellSouth Corp: La compañía adquirió

a BellSouth en marzo de 2006 por 89,000 mdd. Ambas firmas de telecomunicaciones son estadounidenses.

9. Pfizer – Warner Lambert: La farmacéutica estadounidense adquiere en 1999 a su rival Warner Lambert por 89,000 mdd. Pfizer se convirtió poco después en la primera farmacéutica mundial.

10. Exxon Corp - Mobil Corp: La petrolera adquirió a su rival en diciembre de 1998 por 85,000 mdd. Tras la compra, el nombre de la empresa objetivo cambio a ExxonMobil Corporation.

Las razones principales a nivel mundial para generar las fusiones, adquisiciones, así como las alianzas estratégicas son: primero, maximizar el valor de los accionistas, mediante sinergias. Segundo, corregir las fallas del mercado, debido a que hay concentración en el corto plazo, puede ocasionar pérdida de perspectiva en el mediano plazo y con ello una caída en el valor de las acciones. La especulación es otro caso en el que las empresas son subvaloradas y puede ser adquirida por un valor menor al que realmente vale. El tercer punto es por aumentar el crecimiento o poder de la empresa con esto se puede ver involucrado el estilo del gestor y su personalidad (ego, arriesgado, oportunista, entre otros).

En el ámbito de las alianzas estratégicas se buscan objetivos similares, menciona Fernández 1999:

*(...) los grandes adelantos en la tecnología, tanto de la información y las comunicaciones como del transporte, y es evidente que el mundo se está convirtiendo, gracias a ello, en un mercado único en el que la intensidad de la competencia aumenta de forma espectacular, elevando los estándares para el éxito competitivo. (...) Las razones para formar una alianza entre empresas son numerosas.*

*Podrían resumirse en las siguientes: Aumentar la competitividad, incrementar los volúmenes de facturación, neutralizar competidores, acceder a determinados mercados, y compartir riesgos. (Pág. 34)*

En el ámbito público en Costa Rica, se han observado algunos ejemplos de fusiones empresariales tal es el caso de ICE-Compañía Nacional de Fuerza y Luz y Racsca, generando el grupo ICE, además actualmente se cuenta con una serie de alianzas estratégicas del tipo alianzas público privadas, como por ejemplo los fideicomisos utilizados para la construcción de obra pública o la titularización con los bancos que permite el endeudamiento de empresas para fines específicos, en esta modalidad ha incursionado el grupo ICE, la Caja Costarricense de Seguro Social (con algunos EBAIS y cooperativas de salud y la UNIBE), la Universidad de Costa Rica, COMEX con CINDE entre otros.

En este sentido, actualmente existen propuestas tales como el proyecto de ley C.E.R.R.A.R del diputado Solís Fallas que propone la fusión y cierre de instituciones autónomas, procurando hacer más eficientes algunas funciones del Estado y asignando otras a los ministerios de su competencia, ampliando esto con un artículo del diario electrónico [elmundo.cr](http://elmundo.cr) manifiesta:

*Se trata de la Ley C.E.R.R.A.R (Cerrar instituciones, Eliminar duplicidades, Reunificar funciones, Redefinir rectoría, Ahorrar recursos y Reducir la pobreza), que tocaría al Ministerio de Vivienda y Asentamientos Urbanos (MIVAH), al Banco Hipotecario de la Vivienda (BANHVI), Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU), Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Fondo Nacional de Becas (FONABE), Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER), Fondo de Asignaciones Familiares (FODESAF), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y al*

*Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). (Madrigal, L. 2016)*

Esto indica que este tipo de cambios por la dinámica del Estado son un poco más lentos pero permean el accionar del sector público, claro está que la nueva gestión pública propone el traslado de herramientas del sector privado al sector público y las mismas se están poniendo de manifiesto en la actualidad.

## **Sector de educación superior**

La educación superior a nivel mundial está sufriendo cambios acelerados y el fenómeno de fusiones de instituciones de educación superior tanto públicas como privadas es observado con mayor frecuencia, la mayor dinámica se da en Europa y Norteamérica, donde se han producido cerca de 100 fusiones desde principios del siglo XXI.

Los objetivos que se procuran alcanzar con este cambio organizacional son según Tomas Estermann (citado por Mitchell, N. 2015) Director de Gobernabilidad, Financiación y Desarrollo de Políticas Públicas de la Asociación de Universidades Europeas "*dice que por tener más catedráticos y estudiantes estas superuniversidades tienen más peso, pujanza e influencia*" además manifiesta "*las universidades más grandes pueden tener más visibilidad y potenciar su reputación global*", sin embargo sentencia ante las razones que proponen para otras fusiones como la Universidad de Lisboa; "*las fusiones necesitan mucho tiempo y energía para ser exitosas. Ahorrar dinero no debería ser la principal razón de la fusión, ya que los beneficios de la inversión pueden tardar mucho tiempo en llegar*".

Si se repasan las razones anteriores queda manifiesto que no varían mucho de lo observado en las fusiones de otro tipo de organizaciones analizadas en la primera parte del presente apartado.

Algunos de los casos más conocidos son: Estonia redujo de 41 a 22 las universidades en 12 años, la Universidad de Tallin absorbió ocho instituciones pequeñas, Dinamarca redujo un tercio quedando ocho únicamente, en Francia por iniciativa de política de gobierno la "Universidad Federal" de París –Saclay conjunta tres instituciones más para subir en Rankings globales, también pretende recrear la antigua Universidad de Paris, además de uniones en Estrasburgo, Burdeos y Marsella.

Otras más, como la Universidad de Karlsruhe en Alemania que ahora es el KIT (Instituto Tecnológico de Karlsruhe) este ha aumentado su número de estudiantes un 20% desde 2009 y ha concentrado las investigaciones en campos como la energía y la movilidad, la Universidad de Aalto en la capital finlandesa y Helsinki son apoyadas por el gobierno para las fusiones, la de Helsinki se combinó con la Escuela de Economía, la Universidad Tecnología y la de Arte y Diseño. El Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en Estados Unidos, entre otros.

En Costa Rica, uno de los ejemplos de esta dinámica, solo que a un menor nivel, se encuentra la UTN (Universidad Técnica Nacional) en el 2008, ésta surgió por una iniciativa gubernamental impulsada por el exministro Leonardo Garnier Rímolo, según José Rodríguez (s.f.) Director de Comunicación Externa indica en la página web oficial de la UTN:

*(...) la propuesta inicial era crear la Universidad Técnica Nacional mediante la fusión del Colegio Universitario de Alajuela, la Escuela Centroamericana de Ganadería, el Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica y el Centro de Formación de Formadores, sin embargo, el ministro Garnier propuso que también se incluyera al Colegio Universitario de Puntarenas, al Colegio*

*Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco, a la Escuela Centroamericana de Ganadería, al Centro de Investigación para el Perfeccionamiento de la Educación Técnica y al Centro de Formación de Formadores (párr. 15)*

La UTN se creó el 4 de junio de 2008, día en que entró en vigencia la Ley Orgánica No. 8638, con la fusión se estableció una nueva opción educativa, la misma cuenta con una infraestructura compuesta por cinco Sedes y un edificio de la Administración Universitaria, los cuales están ubicados en el centro de Alajuela, Atenas, San Carlos, Puntarenas y Guanacaste. El contexto de la fusión tenía varios retos en temas educativos, legales, financieros, organizativos, de infraestructura y por supuesto administrativos.

Para el año 2014, la institución contaba con un total de 8.593 estudiantes, de los cuales 2.732 son de nuevo ingreso y el resto fueron estudiantes regulares, según datos del Informe de Gestión 2014, síntesis informativa de la UTN (2014, pág. 7), además para ese mismo año la UTN contaba con una cantidad de 1.134 funcionarias y funcionarios, de acuerdo con los datos de la oficina de Análisis Ocupacional de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.

Una de sus características importantes y diferenciadas es que su ley de creación le permite concebir empresas que vendan productos o servicios afines a las carreras impartidas, que colaboren al desarrollo social, siempre y cuando la institución sea el socio accionista mayoritario. Lo cual abre una gran oportunidad de desarrollo, pero resulta un reto en materia de control financiero.

Dada su creación desde hace ya nueve años, esta institución inició un proceso de adaptación y acomodo a la normativa jurídica costarricense, procesos que generalmente conllevan una mejora gradual y lenta, además

el cambio legitimado por ley no ha sido fácil ha requerido el liderazgo de múltiples actores internos para poder lograrlo, existen algunas resistencias como la idea de realizar las cosas de la misma forma como fueron realizadas en las instituciones que dieron origen que se deben vencer, otras tales como la visión muy variada de la institución, la cual requiere tiempo y esfuerzo constante así como de mucha comunicación, ya que todos poseen nociones diferentes de lo que se debe hacer en la institución.

Otro reto constante, es el de generar iniciativas institucionales y unificar la estructura organizativa, ya que se trató de emular y conservar las estructuras de los antiguos colegios universitarios con el fin de no afectar los grupos de poder en las sedes, todo esto ha requerido regulación y control incluso de la Contraloría General de la República (CGR) para generar los cambios parciales.

La fusión ha traído consigo beneficios como aumentar el nivel académico de los docentes y títulos de las carreras impartidas, ya que se supera del nivel para universitario hacia los grados académicos de educación superior, además un crecimiento y sinergia entre las organizaciones ofreciendo una múltiple especialización de los campos del conocimiento que se imparten, a nivel presupuestario ha habido un mayor crecimiento que el que hubieran tenido las instituciones de forma individual, mayor cobertura en el servicio prestado a nivel nacional.

## Conclusiones

En estas fusiones como en cualquier otra transformación hemos de esperar resistencia, entendida como ese deseo de seguir haciendo las cosas como lo veníamos haciendo, no obstante, es importante entender que el tema de las fusiones a nivel organizacional siempre ha estado presente y que este cambio con normalidad ha traído beneficios independientemente de las razones por las cuales se dé.

Una vez que se está considerando realizar la fusión o alianza es importante repensar qué es lo mejor para la organización de manera que prevalezca un claro interés hacia el cumplimiento de sus objetivos, ya que cuando la fusión ocurra quienes ostentan el poder querrán mantener hasta cierto punto las condiciones que ostentaban por ende es necesario clarificar qué se pretende con la fusión o alianza, así como qué se espera de la institución con el fin de evitar desvíos en el camino.

El caso de la UTN es un ejemplo en el que pese a todas las diferencias existentes entre los centros educativos que se unieron; ya sea en torno a los recursos, la jerarquía, la ubicación, entre otros aspectos, han logrado sacar adelante un proyecto que a todas luces es beneficioso para el país, cuyo interés claro es la formación técnica de los jóvenes y que en estos años ha conseguido grandes logros, al nivel de las universidades más prestigiosas del país.

## Referencias

- Delvin, R. Moguillansky, G (2009). Alianzas público-privadas para una visión estratégica del desarrollo. Santiago, Chile. CEPAL. Consultado en: [https://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/Alianzas\\_pub\\_privadas\\_s.pdf](https://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/Alianzas_pub_privadas_s.pdf)
- Fernandez, M. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía Industrial*. No. 330. (6). Madrid, España. Universidad de Rioja. 31-42. Consultado en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/07mcf.pdf>
- Madrigal, L. (14 de enero de 2016). Ottón Solís propone fusionar instituciones y programas sociales en un super ministerio. *elmundo.cr*. Costa Rica. Consultado en: <http://www.elmundo.cr/costa-rica/otton-solis-propone-fusionar-instituciones-y-programas-sociales-en-un-super-ministerio/>
- Mitchell, N. (30 de noviembre de 2015). ¿Por qué se fusionan tantas universidades europeas? *BBC mundo*. Consultado en: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126\\_finde\\_educacion\\_economia\\_fusiones\\_universidades\\_europeas\\_ac](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151126_finde_educacion_economia_fusiones_universidades_europeas_ac)
- Reuters (Martes 13 de octubre de 2015). Las 10 fusiones y adquisiciones más grandes de la historia. *CNN empresa*. Bruselas, Bélgica. Consultado en: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/10/13/las-5-fusiones-y-adquisiciones-mas-grandes-de-la-historia>
- Rodríguez, J (s.f.). Reseña histórica de la UTN. Consultado en: [http://www.utn.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=2](http://www.utn.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=2)
- Rojas, K. (23 de enero de 2016). La fusión de universidades. *El financiero*. San José, Costa Rica. Consultado en [http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Keilor\\_Rojas-universidades-fusion\\_0\\_889111093.html](http://www.elfinancierocr.com/opinion/Opinion-Keilor_Rojas-universidades-fusion_0_889111093.html)
- Romero, J, Matamoros, S y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista Innovar Journal*. No. 50. (23). Bogotá, Colombia. 35-52
- Universidad Técnica Nacional. (2014). Informe de Gestión 2014, síntesis informativa. Alajuela, Costa Rica. Dirección de Comunicación Universitaria.
- Zozaya, N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento. Madrid, España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Consultado en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>