



Fusión vs. cultura organizacional. Lo real y lo virtual

Merge vs Organizational Culture: The Real and the Virtual

*William Castillo**

Resumen

Las organizaciones en las últimas décadas han presenciado el cambio de concepción sobre lo que desean alcanzar dentro del mundo de los negocios, donde se promueven movimientos radicales, éstos traen consigo oportunidades y riesgos por enfrentar. Una de las premisas básicas sobre éste tópico es el desenvolvimiento de las organizaciones en un mercado globalizado, enfrentadas en conflictos internos y externos, generando además, una variación en la estructura organizacional, cultura empresarial y en la toma de decisiones sobre las estrategias para adaptarse al cambio. La adquisición y la fusión son dos métodos usados comúnmente con el fin de lograr varias estrategias, sin embargo estas generan cambios estructurales en la cultura organizacional repercutiendo en los valores, principios y creencias de las organizaciones fusionadas provocando efectos sobre el recurso humano. En un proceso como este, ¿Qué están haciendo las organizaciones para adaptar al recurso humano?, Una de la respuestas a esta pregunta, es desarrollar su gente haciéndola más flexible, motivada, comprometida, capacitada y capaz de adaptarse con rapidez a las nuevas tecnologías y con experiencia para apoyar los planes de crecimiento. De allí que durante lo real de la fusión se propone lo virtual de la nueva cultura organizacional.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Estrategias, Fusión, Recursos Humanos, comportamiento empresarial.

Recibido: Septiembre 2003 • Aceptado: Marzo 2004

* Economista. Profesor Asociado de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín URBE. Doctor en Ciencias Gerenciales. Magíster en Gerencia Empresarial. Especialista en Gerencia de Proyectos Industriales. Investigador Activo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contable de la URBE. williamcastillo88@hotmail.com

Abstract

Organizations over the last decades have observed conception changes as to what they wish to achieve within the business world, where radical movements are promoted, and these movements bring new opportunities and risks to confront. One of the basic premises within this topic is the development of organizations within a global market, confronted by internal and external conflicts, generating a variation in the organizational structure, managerial culture and decision making process in reference to the strategies necessary in adapting to the change. Acquisition and merge are two methods commonly used for the purpose of achieving several strategies, however they generate structural changes in the organizational culture affecting values, principles and beliefs of the merged organizations and affecting human resources. In a process such as this one, questions arise such as: ¿What are organizations doing to adapt their human resource? One of the answers to this question is to develop their personal, making people more flexible, motivated, committed, qualified and capable of adapting quickly to new technologies and with experience to support plans of growth. It is in this phase that what is real in the coalition must be virtualized for the new organizational culture.

Key words: Organizational culture, strategies, merger, human resources, managerial behaviour.

Introducción

El proceso de globalización de los mercados y de los negocios, en que se encuentra sumergidas las organizaciones, han generando grandes niveles de competencia, donde no solamente se compite por el producto, por el servicio, sino también por la creación y la innovación en los procesos de producción y de servicio, esto se traduce en mayores mercados, calidad de la información, nueva tecnología, alianzas y estrategias de integración. Lo importante, no es sólo competir sino lograr una ventaja realmente competitiva del negocio en el posicionamiento en el mercado. Para lo cual se han creados alianzas estratégicas con organizaciones de mercado común, con la finalidad de maximizar las ganancias compartidas de los empresarios, en tanto, otras estrategias, como la de fusión y de integración, se desarrollan en función de mejorar la participación y la adaptabilidad en nuevos mercados, concentrándose en lo que saben hacer muy bien y del cual se tiene experiencia.

La fusión consiste en un acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se compromete a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad, esta estrategia trae consigo la extinción de las sociedades, y aun cuando subsista una de ellas, absorbiendo a las otras, siempre acarrea una modificación de la cultura organizacional. La cultura puede ser una desventaja del proceso de fusión sobre todo cuando los valores compartidos no logran ser alineados

en el proceso de fusión, generando traumas en el recurso humano de la organización. Este artículo busca establecer el efecto de este tipo de estrategia sobre la cultura, el comportamiento empresarial y el recurso humano.

1. Fusión. Todos alerta.....

La Fusión constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles. Constituye una Fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad, esta puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

La Fusión es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola. El jurisperito francés Durand (1972) expresa *“es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente”* y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes. Hay Fusión cuando dos o más sociedades preexistentes se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otra u otras, esto sucede sin liquidarse, quedando disueltas. Montilla (S/F) señala, *“un caso especial de la disolución de las sociedades”*, lo constituye la Fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o constituida con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades fusionadas.

La Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, define la Fusión como la *“operación por la cual una sociedad transfiere a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la (s) sociedad (es) absorbida(s) de acciones de la sociedad absorbente”*.

2. Características de la fusión

Puesta en común por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya produciendo la creación de una sociedad nueva, ya realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito; La desaparición de la (s) sociedad (es) aportante (es) o absorbida (s).

La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas; de acuerdo con la opinión del Dr. José Luis Taveras, *“la Fusión se caracteriza por:*

- *Disolución de la sociedad absorbida que desaparece en tanto persona moral;*
- *Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente;*
- *Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente;*

Las Fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis”.

Tomando en cuenta la definición de Fusión dada por la Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, pueden establecerse las siguientes características:

- La transferencia de todo el patrimonio activo y pasivo de las sociedades absorbidas a la sociedad absorbente o de las sociedades a fusionarse a la nueva sociedad;
- La disolución sin liquidación de las sociedades absorbidas a fusionarse;
- La atribución inmediata a los accionistas o de las sociedades absorbidas o de las sociedades fusionantes de acciones de la sociedad absorbente o de la sociedad nueva y eventualmente de una indemnización o compensación en especie que no sobrepase el 10% del valor nominal de las acciones atribuidas o, en defecto de valor nominal, por su parte contable.

3. Clasificación de las fusiones

De acuerdo con lo establecido en el artículo 371, literal 1 del Código de Comercio francés, la Fusión puede ser de dos tipos:

Fusión Pura: dos o más compañías se unen para constituir una nueva, estas se disuelven, pero no se liquidan.

Fusión por Absorción: una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.

Esta misma clasificación la establece Tellado (1999) quien coincide con el Código de Comercio, destacando que la Fusión puede llevarse a cabo de dos maneras:

Fusión “Por Combinación” o Pura: denominada también Fusión propiamente dicha, consiste en que dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven simultáneamente para constituir una compañía formada por los activos de las anteriores, mediante la atribución de acciones de la compañía resultante a los accionistas de las disueltas. La disolución de las compañías fusionadas, si es anterior a la formación de la compañía nueva, se puede convenir bajo la condición suspensiva de la Fusión.

Fusión “Por Anexión” o Absorción: una o varias compañías disueltas para ello, aportan su activo a otra ya constituida y con la cual forman un solo cuerpo. La compañía absorbente ha aumentado su capital mediante la creación de acciones que atribuye a los accionistas de las compañías anexadas, en representación de los aportes efectuados para la Fusión.

Las Fusiones pueden reunir sociedades de la misma forma o de formas diferentes, es decir, pueden darse casos de sociedades anónimas con sociedades de responsabilidades limitadas y sociedades de naturaleza accionarias distintas. Pero una Fusión entre una sociedad y una asociación no sería posible, debido a que la naturaleza de los accionistas y de los integrantes de las asociaciones son distintas,

la propia constitución del negocio es distinta tanto en sociedades como en asociaciones. El caso más frecuente y más perfecto es el de la Fusión de dos sociedades anónimas o sociedades por acciones.

Según la competencia e interés comercial, existen tres tipos de Fusiones que el autor Tellado (1999) establece:

Fusión Horizontal: dos sociedades que compiten ambas en una misma rama del comercio;

Fusión Vertical: una de las compañías es cliente de la otra en una rama del comercio en que es suplidora;

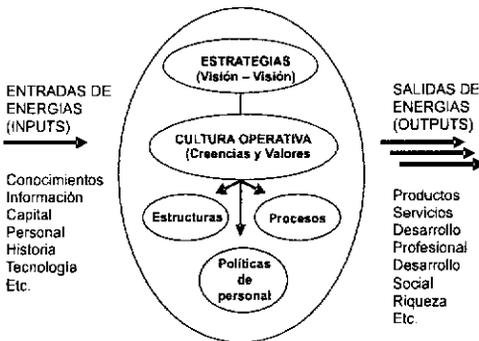
Conglomerado: estas compañías ni compiten, ni existe ninguna relación de negocios entre las mismas.

4. El engranaje del proceso de fusión

Toda organización empresarial es un sistema abierto en constante intercambio adaptativo con su entorno de mercado, recibiendo unos input o entradas de energías y procesando unos outputs o respuestas productivas que añaden valor a dichas energías. Las entradas de energías vienen constituida por el capital, las ideas, la historia previa particular, las personas, las tecnologías, entre otras. Los outputs o salidas producidas por la organización van desde sus productos o servicios hasta el desarrollo personal de sus miembros.

El enfoque sistémico de una organización, permite considerar aspectos importantes dentro y fuera de éstas, las salidas y las entradas en el sistema le da la categoría de abierto ya que su interacción con el entorno, en función a los procesos generados dentro de la misma logra la adición de valor a la organización (Gráfico 1).

Gráfico 1
La organización empresarial como sistema transformador de energías



Este proceso de adición de valor, durante la fusión, depende del adecuado encaje o articulación de cuatro engranajes mutuamente dependientes: la estrategia, la cultura organizacional, los procesos internos y el personal. Si uno de ellos falla, se queda estático, o no es congruente, es prácticamente imposible que los otros puedan funcionar.

Estos aspectos se tornan fundamentales, en el proceso de fusión, donde la decisión de llevar a cabo la integración es de índole estratégica; por una parte puede atender a factores económicos (política económica de cada mo-

Fuente: García y Dolan (1997: 95).

mento histórico, decisiones de inversión, entre otros) y por otra a razones subjetivas o elementos psicológicos que pueden inducir a los empresarios sociales al establecimiento de negociaciones, en ambos casos el proceso de fusión le da un matiz diferente y si se quiere complicado tornando el engranaje en trabas para el sistema.

Así, por ejemplo, unas estructuras organizativas de tipo burocrático difícilmente pueden encajar con las políticas de personal orientada al desarrollo de potenciales o una visión estratégica de liderazgo no es compatible con la existencia de una cultura que anula cualquier añadidura de valor. La existencia de una cultura operativa que legitime claramente valores compartidos tales como la agilidad, la comunicación interna de calidad o el estímulo a la creatividad de las personas, facilita enormemente las cosas en la fusión. Tal como establece David (1994: 98) la cultura incluye el conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres, normas, personalidades, las cuales conforman una organización.

En forma más sencilla la cultura organizacional, es la forma única y característica en donde una organización hace negocios, y en la cual los gerentes han comenzado a creer que la cultura de una organización puede ser la mejor contribuidora o el peor obstáculo para la ejecución exitosa de estrategias incluyendo la fusión. A pesar que en los últimos años ha ocurrido un aumento drástico del interés en la cultura organizacional, el cambio cultural es todavía un arte misterioso, difícil de precisar, inconmensurable y notablemente resistente al cambio.

Durante el proceso de fusión, los procesos internos de las empresas fusionadas comienzan a sufrir modificaciones, debido al empleo de nueva tecnología, plataformas administrativas, mejoras o cambios de actividades y variación de los objetivos operativos trazados, básicamente estos procesos son los que sostienen la operatividad y funcionamiento de la estructura organizativa y de él depende el outputs del sistema.

Ahora bien, el personal factor que esta presente en toda la organización en sus diferentes niveles jerárquicos, es uno de los engranaje mostrando a veces mayor flexibilidad pero en ocasiones redundando en gran trabas para la fusión.

Pero ¿qué esperan las organizaciones de su gente durante el proceso de fusión? Esperan su cooperación y colaboración, ser dolientes del negocio, adquisición del sentido de pertenencia, sentir inspiración por sus actividades laborales, y además su trabajo debe tener un significado especial. Todo esto se traduce en un compromiso con la organización, para apoyar su eficacia y su capacidad para compartir.

La flexibilidad es crucial en ambientes inciertos y se necesita gente motivada, comprometida con la organización, atenta a los cambios y que aporten soluciones e ideas novedosas, por otra parte se necesita gente capacitada, capaz de adaptarse con rapidez a las nuevas tecnologías y con experiencias para poder apoyar los planes de crecimiento.

A pesar de todo, no es fácil maniobrar estos cuatros aspectos (estrategia, cultura, proceso y personal) en un proceso de fusión ya que sólo la idea del cam-

bio produce ansiedad, incomodidad, incertidumbre y rompimiento de patrones normales. Casi todo cambio en estructuras, tecnologías, personal o proceso interrumpen los patrones cómodos de interacción.

Es allí donde deben ir enfocado los esfuerzos de la comisión de fusión de las organizaciones en este proceso, para minimizar el impacto de la integración, maximizar la comunicación, y adaptación de las culturas de estas empresas a la mejor actuación de su personal al proceso.

5. Adaptarse o perecer

La cultura de una organización, de acuerdo con Garcías y Dollan (1998), es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor grado por todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser incluidos en el servicio de la firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores otorgados a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos consistentes.

De la misma forma, la cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones, los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás que se han convertido en medios acostumbrados a interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos les indican a los miembros cómo participar, y qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver (Robbins, 1996).

Por otro lado, la Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales, los cuales constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización. La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias e hipótesis presentados en las organizaciones, los patrones de conducta resultantes de estos significados o propósitos compartidos y los símbolos expresados en los vínculos entre hipótesis, valores y conducta para los miembros de una organización. La definición de la Cultura Organizacional: "*percepción común que comparten los Miembros de la organización, sistema de significados compartidos*" (Robbins, 1996).

En función a lo anterior, la cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados *perciben* las *características de la cultura de una empresa*, independientemente de que los agrade o no. El término cultura organizacional es un concepto descriptivo; la satisfacción con el puesto es un concepto de evaluación. La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de

la organización. La mayoría de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y, numerosas conjuntos de subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros, se definen por designaciones departamentales y por separación geográfica. Los valores centrales de la cultura dominante, más valores adicionales específicos de los miembros de un departamento particular.

Cultura dominante: expresa los valores centrales compartidos por una mayoría de miembros de la organización.

Subculturas: miniculturas dentro de una organización que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica.

Valores centrales: valores primarios o dominantes que se aceptan en toda la Organización (Robbins, 1996).

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reducirá significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Cuantos más miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura.

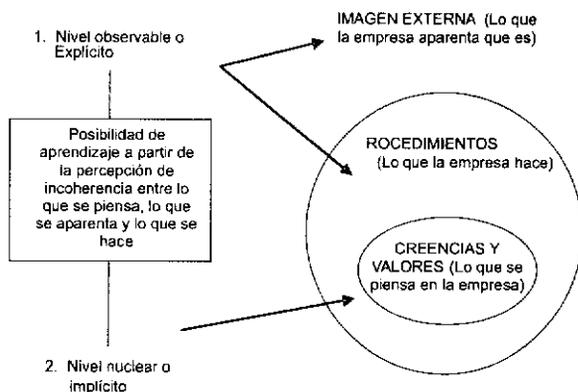
La cultura de una empresa, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente, por analogía, al concepto de personalidad a nivel de individual. En parte es heredada y en parte es una resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas desarrollados, a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

Según uno de los psicólogos empresariales más respetado, Edgar H. Shein citado por García y Dollan (1998: 33) la cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales (Gráfico 2):

1. El nivel de lo que piensa en la empresa, el cual es implícito y ésta constituido por las creencias o supuestos básicos y -sobre todo- los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son valores primarios que dan sentido y coherencia a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromisos, mas allá del interés individual inmediato.
2. El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los artefactos culturales, está compuesto a su vez por dos niveles: el nivel de lo que la empresa hace: procedimientos conductas, organigramas, rituales, tecnología entre otros, y el nivel mas superficial lo que la empresa aparenta representado por el nivel del aspecto físico e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, entre otros.

Gráfico 2

Niveles constituyentes de la “Cultura de una empresa”



Fuente: Garcías y Dolan (1997: 33).

6. Razón de ser de la cultura

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

1. Tienen un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una Organización y las demás.
2. Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social, ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados.
5. La cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida.

Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo. el cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos (Robbins, 1996: 687).

La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. La cultura reduce la ambigüedad, indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante.

- **Barrera al cambio:** cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada.
- **Barrera a la diversidad:** las culturas fuertes imponen bastante presión para amoldar a los empleados. Limita los capos de valores y estilos que sean aceptables, esto crea un dilema. Las culturas fuertes pueden ser una desventaja cuando son eficaces para eliminar la singularidad de las fortalezas que atraen a la organización las personas con diferentes antecedentes.
- **Barrera a las fusiones y adquisiciones:** En años recientes la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal, el real funcionamiento parece tener más relación con la forma como se integran las culturas de las organizaciones.

7. Huellas de una cultura

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el Grado de éxito obtenidos de esos esfuerzos. Esto conduce a la última fuente de la cultura de una organización: *sus fundadores*. Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran Impacto sobre la cultura inicial de una organización.

Selección: la meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. La cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador, esto influye fuertemente en el criterio que se utiliza en la contratación. Las acciones de la administración superior actual fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable.

La forma como se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección, y de la preferencia de la administración superior de los métodos de socialización (Robbins, 1996:695).

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo la más poderosa: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- **Historias:** suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones.
- **Rituales:** son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son más importantes, cuales personas son las más importantes y de cuáles se puede prescindir.
- **Símbolos materiales:** los símbolos revelan a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la administración superior y la clase de comportamiento más apropiados.

- **Lenguaje:** con el tiempo, las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos relacionados con sus negocios. Los empleados nuevos frecuentemente se ven abrumados con las siglas y una jerga que, seis meses después de estar en el puesto, se convierten plenamente en parte de su lenguaje.

Una vez asimilado, esta terminología actúa como denominador común que unifica a los miembros de una cultura o subcultura determinada (Robbins, 1996:699).

Para autores como Judith Gordon (1997:471), la cultura la definen como la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores compartidas por los miembros de la organización y usados para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales más fuertes estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

8. Del pasado al presente

Las innovaciones tecnológicas han tenido una influencia significativa sobre el ambiente, las relaciones y las responsabilidades de trabajo, y la naturaleza y número de trabajos disponibles. Las etapas de influencia de la tecnología sobre las organizaciones y sus trabajadores están representados por varias épocas. 1. La época pre-tecnológica de la artesanía, 2. La época de la mecanización; 3. La época de la línea de ensamble y, 4. La época de la automatización. Los trabajadores comenzaron a sentir el efecto real de la tecnología durante la época de la mecanización y continuó hasta la época de la automatización (Harris, 1994:81).

La idea de visualizar a las organizaciones como culturas – donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros – es un fenómeno relativamente reciente. “*Cuando una organización tiene vida por sí misma aparte de la de sus miembros, adquiere inmortalidad*” (Robbins, 1996:680). Es interesante conocer el origen de la cultura como una variable independiente, la cual afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado, además puede encontrarse, en *la noción de la institucionalización*. Cuando una organización se institucionaliza, se valora por sí misma, no simplemente por los bienes o servicios producidos, sino también trasciende a la *inmortalidad*.

La institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido apropiado y, fundamentalmente, con significado. Cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos aceptables de comportamiento se vuelven en gran parte evidentes por sí mismos para sus miembros. Esto es en esencia lo mismo que hace la *Cultura Organizacional*. La Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros, y distingue a una organización de las otras. Al examinar más este sistema de significados compartidos, se aprecian un conjunto de características claves que la organización

tiene en alta estima. La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características:

Estas características captan la clave de la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y asunción de riesgos:** se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. **Atención al detalle:** se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados:** la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. **Orientación hacia las personas:** hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. **Orientación al equipo:** las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. **Energía:** donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. **Estabilidad:** las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo, en lugar de insistir en el crecimiento (Robbins, 1996:681).

9. Lo real y lo virtual de la fusión

El proceso de fusión entre dos entidades se da en términos de relativa igualdad. Cada una de las partes aspirantes a la fusión debe poner sobre la mesa de negociación lo que aporta al futuro negocio.

Uno de los puntos críticos en la puesta en marcha de una fusión es la adecuada integración de los recursos humanos en un único organigrama y la creación de una nueva cultura empresarial que no anule a ninguna de las partes. Según una encuesta realizada por Andersen Consulting entre 214 empresas fusionadas, los choques en la cultura corporativa provocan un 62% de los fracasos en estas operaciones. Lo más importante de una fusión es estar seguro que tu equipo podrá trabajar con el otro; si no es así, es mejor no meterte, asegura Mesquida, citado por Carmen Padilla, en la *Revisa* (S/F).

Para Josep Llidó (citado por Padilla, S/F) señala, lo importante ahora no es la figura de un director general, sino lograr la definición de las funciones en la nueva empresa para integrar el volumen de personal, incorporándolo en la empresa gradualmente. Mesquida (S/F) señala que los empleados situados en una nueva empresa, trabajarán con otros especialistas en forma conjunta, permitiendo el aprendizaje continuo de los mismos. Para Pérez, las fusiones suelen ser traumáticas para las plantillas del personal (la *Revista*, S/F).

10. Revolución medular

La tecnología es la forma de control del conocimiento científico y técnico, cuya finalidad es mejorar las condiciones de la raza humana. Dentro del contexto de la organización del trabajo, se ha definido a la tecnología como la creación de productos mediante la utilización de insumos o mediante la reestructuración de los antiguos (Harris, 1994:76).

Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), constituidas por un *“conjunto de tecnologías de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones/televisión/radio, la optoelectrónica, la ingeniería genética y su conjunto de desarrollo y aplicaciones en expansión* (Castells, 1999: 27) están integrando las sociedades, las economías en redes globales, en la cual la comunicación, el intercambio de información y de datos generan las comunidades y empresas virtuales. Según los estudios realizados por Kranzberg y Pursell (1967) citados por Castells (1999) muestran que todas las revoluciones tecnológicas se caracterizan por su capacidad de penetración en todos los dominios de la capacidad humana, no sólo de manera exógena sino también endógena, orientándose a los procesos y productos.

“Una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de información, está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado” (Castells, 1999: 27), constituyéndose en un paradigma tecnológico a partir de la década de los setenta en torno a la tecnologías de información en los Estados Unidos de Norteamérica, y en buena parte en el Silicon Valley en California, difundiéndose al resto de los países del mundo afectando sus culturas, organizaciones, economías, la sociedad misma, generándose una Sociedad Informacional, del Conocimiento o de la Postinformación.

En la revolución de las tecnologías actuales, su carácter está centrado en el conocimiento, la información y en la aplicación de éstos en los aparatos productos de conocimiento y procesamiento de la información y comunicación, realizándose una retroalimentación acumulativa entre la innovación y sus usos (Castells, 1999).

El impacto de la revolución tecnológica ha sido estudiado por el IESA en Venezuela, Lara (2000), realizó estudios sobre la temática, arrojando los siguientes resultados: los componentes de las Tecnologías de Información y Comunicación, forman parte de la Sociedad del Conocimiento o Postinformación, y genera cambios en los sectores social, económico, político, tecnológico y está caracterizada en primer término, por el auge del sector telecomunicaciones, la informática y todo lo relacionado con la automatización de los procesos de producción; en segundo término, la globalización se basa en las infraestructuras de las telecomunicaciones y en tercer término, porque existe una sinergia entre los sectores productivos y servicios, influyendo directamente sobre las organizaciones, las cuales se ven obligadas a enfrentar esos retos y establecer estrategias o alianzas para su supervivencia, tal es el caso de fusiones o integraciones en Venezuela y en el Mundo.

Asimismo, los cambios tecnológicos afectan los productos, procesos, sistemas, servicios, mercados, la estructura de las empresas, la naturaleza del trabajo y

la posición competitiva de la organización en el mercado, además los avances tecnológicos también pueden crear nuevos mercados, con nuevos productos mejorados, alterar la posición competitiva de costos de algunas empresas y volver obsoletos los servicios existentes, todo esto plantean retos muy importantes que deben ser enfrentados por las organizaciones empresariales de este siglo y responder con novedosas formas de gestión para la supervivencia en el mercado.

Los cambios generados por la revolución tecnológica pueden derrumbar o llevar a fusión a empresas privadas diferentes, reduciendo y eliminando barreras de costos; así mismo, pueden producir cambios de valores, creencias y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos también pueden crear nuevas ventajas competitivas más poderosas de las existentes. Este panorama mundial en general y en Venezuela, crea la necesidad de formar en el capital humano con las habilidades necesarias para afrontar exitosamente los cambios antes referidos y de generar o actualizar su plataforma tecnológica para lograr una mayor competitividad dentro de este mercado. ¿Es la fusión, consecuencia del impacto de las tecnologías de información y comunicación? La revolución medular generada por las tecnologías obliga a las organizaciones a fusionarse y adquirir nuevas entidades, para alcanzar esas nuevas dimensiones o tamaños relativos, exigidos por el nuevo entorno competitivo.

En la estrategia de fusión, los equipos de trabajo tendrán como metas: incrementar la capacidad de la nueva organización para potenciar y fortalecer la red de ventas, con la mayor presencia en el ámbito nacional e internacional, dotada de la más moderna tecnología; fortalecer el capital de la institución trasformada; aumentar los índices de solidez y liderazgo en el segmento comercial y de personal; y finalmente, maximizar el potencial de crecimiento. Este éxito garantizado del proyecto es que la institución, cuenta con el recurso humano mejor calificado y de comprobado profesionalismo en la banca nacional.

Por otra parte, en las organizaciones producto de fusiones se requieren decisiones estratégicas para reflexionar sobre los cambios tecnológicos tanto a corto y largo plazo, afectando de una u otra forma al personal de las empresas fusionadas. La intención es visualizar como este tipo de estrategia organizacional afecta a la cultura, al comportamiento empresarial, a los valores y principios tanto de los entes en fusión como del personal, al igual que el clima organizacional a los efectos sobre el Recurso Humano. El rápido desarrollo y uso creciente de las tecnologías de la información y la comunicación están ejerciendo un impacto directo y notorio sobre todos los aspectos de la vida y la sociedad desde hace mucho tiempo, pero sé ha acentuado en los últimos años en el ámbito mundial, se sustituyen medios tradicionales de telecomunicaciones, informática, servicios, entre otros, por otros más novedosos; según la UNESCO (1996), las tecnologías "*son agentes de cambio lo bastante potentes como para transformar el contexto económico, social y cultural en el que están implantadas*".

11. Cómo conciliar las reducciones de personal y las fusiones

Cuando una fusión exige una reducción forzosa, también debe poner atención en los empleados no despedidos. Ciertamente, los despedidos deben ser tratado con justicias; sin embargo, aquellos que se quedaron, serán los necesarios para construir su negocio (Dessler, 1996: 605).

En términos de sobrevivientes, la empresa se enfrentará a una de dos situaciones inmediatamente después de la reducción de personal. Primero, la empresa podría anticipar no mas reducciones, y en este punto dar seguridad al personal, sin embargo recuerde no prometer que no habrá mas reducciones a menos que realmente quiera decirlo.

La segunda situación es más difícil, debido a que la empresa conoce la probabilidad de llevar a cabo reducciones en el futuro. Lo mejor que se puede hacer es ser honesta con los empleados y explicar la probabilidad de ocurrencia de futuras reducciones, las cuales deben ser informadas tan pronto como sea posible.

En términos de despidos y reducciones de personal, las fusiones o adquisiciones por lo general son unilaterales; en otras palabras, en las fusiones una compañía adquiere a la otra, y con frecuencia los empleados de esta última se encuentran buscando trabajo.

En tal situación, los empleados de la empresa adquirida estarán hipersensibles antes el maltrato de sus colegas. Conviene cuidar que aquellos retirados de la empresa sean tratados con cortesía, ver a los excolegas despedidos es bastante malo para la moral; ver los despidos bajo estas condiciones envenena las relaciones por años. Así que según Dessler (1996: 606) se deben considerar las siguientes reglas:

- Evite las expresiones de poder y dominio.
- Evite la conducta ganador - perdedor
- Permanezca industrial y profesional en todos los tratos
- En lo posible, mantenga un sentimiento positivo sobre la compañía fusionada.
- Recuerde que la medida en que su organización trate al grupo adquirido con cuidado y dignidad, ayudará a la confianza, productividad y compromiso del grupo restante.

Conclusiones

La fusión no tiene sentido económico a menos que la empresa adquiriente pueda administrar en forma más productiva los activos y las personas de las compañías que están siendo adquirida, es decir, la eliminación de ineficiencias se puede considerar como aquellas actividades llevadas a cabo en una fusión para el desarrollo de una mejor dirección operativa y financiera.

Hay ciertas ventajas o virtudes presentes o no en una fusión corporativa para el recurso humano, pero igual existen fallas o pecados en este proceso. Sin

embargo, es bueno aclarar, no hay una fusión igual a otra, por ende, la experiencia es quien puede dar la razón en referencia a esto. A pesar de ello, hay factores repetitivos en el proceso de fusión en lo que a recursos humanos se refiere, por ejemplo: la desmotivación, la resistencia al cambio, la incertidumbre y el temor a lo que va a ocurrir.

Cuando una empresa ha de afrontar la adaptación a un cambio significativo, experimenta una situación de transición e incertidumbre que muchas veces se califica como crisis, sobre todo cuando no existe una visión futurística nítida y convincente.

Recomendaciones

Existen diversas líneas de acción comunicativa para disminuir el temor asociado al cambio en el recurso humano causado por la fusión:

- *Intentar comunicar lo que no se va a cambiar*: esto no es nada fácil en la empresa, y menos teniendo en cuenta los cambiantes tiempos vividos y lo poco controlables que resultan muchos movimientos del entorno. Sin embargo la transmisión de seguridad de que determinados valores no van a cambiar genera una lógica coherencia cultural y una tranquilidad emocional nada despreciable.
- *Comunicar lo que se espera de cada cual*: hay que transmitir de manera personal y general a todos y cada uno de los miembros de la empresa el tipo de actitudes y conductas esperadas de ellos, dando la oportunidad de confrontar opiniones y aprender de forma colectiva.
- *Comunicar las dificultades previstas*: al anticipar la aparición de dificultades en el cambio, es mas probable que estos se minimicen cuando aparezcan. Su anticipación y solución es critica para el éxito del proceso.
- *Disminuir el temor irracional*: en todo proceso de cambio es de suma importancia ayudar a ventilar miedos irracionales con respecto al ¿qué pasará conmigo?
- *Generar confianza en las intenciones de la dirección*: una clave esencial de todo proceso de cambio, es la confianza de las personas en las intenciones de los líderes del proceso. En este sentido, es importante que todo plan de comunicación del cambio cuide con exquisito esmero entre lo dicho, lo que se va a hacer y lo que verdaderamente se hace.
- *Demostrar que los primeros pasos son factibles*: para ello son recomendable dos acciones; la realización de experiencias pilotos como fuente de aprendizaje; y la recogida o inventario de innovaciones previas ya realizadas en la empresa en el pasado y las cuales van en la línea de lo que se pretende sea el futuro.

Referencias Bibliográficas

- Bianconi, C. (1995). Lo mejor del 95. **Revista Gerencia**. Revista de Colección No. 108. Artículo: ¿Cómo lo Hizo Pirelli?
- Capitant, H. **Vocabulario Jurídico**. 6ta. Reimpresión. Ediciones Buenos Aires, Argentina.
- Castells, M. (1996). **La era de la información**. Siglo XXI editores. México.
- Castell, M. (1999). **La Era de la Información. La Sociedad Red**. Volumen I. Siglo Veintiuno Editores. España.
- Castell, M. (1999). **La Era de la Información. Fin del Milenio**. Volumen III. Siglo Veintiuno Editores. España.
- Cultura Organizacional (S/F). www.geocities.com/Athens/Crete/3108/culorg.htm. (07-05-02)
- David, F. (1994). **La Gerencia Estratégica**. 9na reimpresión. Editorial Fondo Editorial Legis. Colombia.
- Dessler, G. (1996). **Administración de Personal**. Editorial Prentice Hall. México.
- Durand J. (1972). **Fusions, scissions et apports partiels d'actifs**. 3era. Edición. París.
- Francés, A. (2000). La globalización: Su historia y sus mitos. **Debates IESA**. Volumen VI, Número 1. Julio-Septiembre. Venezuela.
- Fundación Drucker (1999). **La comunidad del futuro**. Editorial Granica. Barcelona, España.
- Gaceta Judicial (1999). Noviembre. Santo Domingo, Rep. Dom.
- Garza, F. (1995). Lo mejor del 95. **Revista Gerencia**, Revista de Colección No. 108. Artículos: La Superempresa caso Cemex.
- García, S. y Dolan, S. (1997). **La Dirección por Valores**. Editorial MacGraw Hill, 1997, España.
- Gerstein, M. (1988). **Encuentro con la tecnología**. Estrategias y cambios en la era de la información. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- Gordon, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. Hispanoamericana. A. Quinta Edición. México.
- Harris (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial. Limusa Noriega Editores. México.
- Hersey, P., Balnchard, K. y Johnson, D. (1998). **Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo situacional**. Editorial Prentice Hall. México.
- Joyanes, L. (1997). **Cibersociedad**. Mc Graw Hill. Interamericana de Venezuela. S.A. España.

- La Prensa on the Web (2000). **Bancos hondureños fusionarán sus capitales a coto plazo.** <http://www.laprensahn.com/econoarc/0011/e03003.htm>. (14/05/2000).
- Levante, A (2000). **¿Qué debemos globalizar?** http://www.spglobal.org/spanish/prensa/03_arn.htm. (14/05/2002).
- Livio, V. (1994). **Las fusiones bancarias.** Estrategia de Adquisiciones Corporativas. Santo Domingo, D. N.
- Marquéz, L. (1998). **Gerencia de recursos humanos en tiempos de cambio.** Debates IESA. Volumen IV, Número 2. Octubre-Diciembre. Venezuela.
- Mascareñas, J. (1998). **Macrofusiones bancarias.** [Http://www.ucm.es/info/jmas/doc/exp2.htm](http://www.ucm.es/info/jmas/doc/exp2.htm). (14/05/2002).
- Mendizábal, O. (2002). **El “Boom” de las fusiones en Centroamérica.** <http://www.monedahn.terra.com/moneda/noticias/mnd4861.htm>. (14/05/2002)
- Quezada, E. (1998). **La fusión y escisión de compañías, sugerencias para un marco legal en republica dominicana.** Santo Domingo, D. N.
- Ramos, K. (1991). **La fusión de las sociedades comerciales.** Santo domingo, d. N.
- Ripert, G. (1954). **Tratado elemental de derecho comercial.** Tomo II. Argentina.
- Robbins, S. (1996). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. Séptima edición. México.
- Sánchez, B. (1998). **Fusiones bancarias.** *Revista Mercado.* Abril. Santo Domingo, Rep. Dom.
- Serna, H. (2000). **Mercadeo Interno. Estrategias para gerenciar la cultura empresarial.** *Temas Gerenciales.* 3R Editores. Colombia.
- Sharef, U. (1995). **Lo mejor del 95.** *Revista Gerencia,* Revista de Colección No. 108. Artículo: Empresas Veloces la Nueva ola.
- Stoner J. y Wankel Ch. (1989). **Administración.** Prentice Hall. Hispanoamericana S.A. Tercera Edición. México.
- Suero, E. **Fusión de Sociedades Comerciales.** [www. Monografías. com](http://www.monografias.com) 01/05/92.
- Tellado hijo, A. (1999). **Las sociedades comerciales en la República Dominicana.** Editora Centenario, S. A. Santo Domingo.