

ÁLVARO SANTAMARÍA ZURDO

Licenciado en Derecho y Psicología, postgraduado en Recursos Humanos, Prevención de Riesgos y Derecho de la Empresa. Gerente de Santamaría-Zurdo correduría de seguros y delegado de zona de Laboris prevención y consultoría

Extracto:

Los procesos de fusión constituyen una situación forzada de cambio corporativo. Aprovechando dicha situación, nos hemos adentrado en una descripción sistemática y temporal de la evolución natural que debe experimentar la empresa, señalando un método original desde el que el agente de Recursos Humanos pueda intervenir para controlar el cambio y promoverlo hacia las vías acordes a su visión empresarial.

El instrumento de mayor potencia con que contamos para el moldeamiento empresarial es la cultura corporativa. Así, se ha creado una noción propia, la cultura analítica, a partir de la que se ha desarrollado un sistema que nutre todas las acciones tangibles a emprender en el proceso, a través de elementos intermedios originales, tales como liderazgo analítico, proceso de transgresión cultural, innovación operante o variable K'.

Ciñéndose a los movimientos corporativos, el fracaso histórico de dichos procesos imputables a los Recursos Humanos se sitúa en torno al 50 por 100, para evitarlo el departamento debe poseer un sistema formal, proactivo e integrado en las demás políticas desde el que pueda controlar toda su problemática y a partir del que se capacite para atesorar el protagonismo debido. Por ende, el trabajo también constituye una guía-modelo de las acciones a emprender, desde una visión de alta practicidad.

Sumario:

- 0. Metodología.
 - 1.1. Metodología del contenido.
 - 1.2. Metodología de la presentación.
- 0.1. Delimitación de la aplicabilidad.

FASE 0: CONFECCIÓN DE LA HERRAMIENTA *IN GENERE*

- 1. Confección de la herramienta *in genere*.

FASE 1: PLAN DE VIABILIDAD

- 2. Primer análisis.
- 3. *Benchmarking* sinérgico.
- 4. Informe sobre la viabilidad y visión.
- 5. Adaptación *in casu* del plan.

FASE 2: ANÁLISIS, NEGOCIACIÓN, PLANIFICACIÓN E INTEGRACIÓN

Excursus: la cultura corporativa.

- 1. Concepto de cultura empresarial a efectos del proyecto.
 - 1.1. Causa de la cultura empresarial.
 - 1.2. Modo de la cultura.
 - 1.3. Concepto de cultura de empresa.
- 2. Control cultural en el proceso de absorción.
 - 2.1. Liderazgo analítico.
 - 2.1. a) Evolución cultural.
 - 2.1. b) Proceso de transgresión cultural.
 - 2.1. c) Forma de operar del liderazgo analítico.
 - 2.2. Contenido de la cultura.
- 3. Corolario.

6. Inicio de las negociaciones.
7. Carta de intenciones.
8. Protocolo inicial de Recursos Humanos.
9. Plan inicial de comunicación.
 - 1.1. Comunicación del inicio del proceso.
 - 1.2. Presentación de la empresa absorbente.
 - 1.3. Descongelamiento.
10. Segundo análisis.
 - 1.1. Análisis de documentación.
 - 1.2. Análisis en la empresa.
 - 1.2. a) Contrastación de los documentos aportados.
 - 1.2. b) Auditoría cultural e identificación de líderes.
 - 1.3. Sondeos.
11. Protocolos parciales (*heads of agreement*).
 - 1.1. Protocolos parciales de relaciones laborales y Recursos Humanos.
 - 1.2. Anexo al proyecto de fusión.
12. Liderazgo analítico.
 - 1.1. Diseño de la herramienta cultural.
 - 1.2. Endoculturación.
 - 1.2. a) Asunción e interiorización de la cultura.
 - 1.2. b) Proceso de endoculturación.
13. Segunda fase del plan de comunicación.
 - 1.1. Comunicación de la misión.
 - 1.2. Comunicación externa.
14. Configuración de la comisión de trabajo.
15. Planificación conjunta de la intervención.

16. Integración de convenios.
17. Reestructuración persona-puesto.
 - 1.1. Definición de la estructura organizativa.
 - 1.2. ADV.
 - 1.3. Adecuación persona-puesto.
 - 1.4. Detección de potenciales.
18. Período legal de información.
19. Junta General de Accionistas.
20. Escritura de la fusión.

FASE 3: NORMALIZACIÓN

21. Planificación del valor añadido.
22. Proceso de desvinculación.
 - 1.1. Cuestiones jurídicas.
 - 1.2. *Outplacement*.
23. Formación.
24. Sistema retributivo.
25. Gestión del desempeño sobre innovación.

FASE 4: FISCALIZACIÓN

26. Fiscalización.

FASE 5: MEJORA CONTINUA

27. Mejora continua.

0. METODOLOGÍA

1.1 Metodología del contenido.

En aras de la consecución de los objetivos generales del proyecto, se ha considerado adecuado diseñar una metodología *ad hoc* que vehicule el trabajo de forma eficiente, además de dotar al contenido de un elevado índice de validez. Sin perjuicio de lo antedicho, se ha pretendido encaminar las soluciones mediante vías alternativas y originales sin perder el referente de la aplicabilidad en la realidad empresarial.

Ya que la totalidad de las investigaciones tienen su fundamento a partir de un problema, la tarea iniciática consiste en encuadrar el conflicto, delimitando de esta guisa el objetivo genérico del proyecto, el cual se definirá por vía de antítesis respecto a tal problemática abordada.

Considerando la amplitud de este objetivo general, se ha estimado oportuno disgregarlo en diversos objetivos específicos, todos ellos orientados a crear un sistema de aplicación para alcanzar el nudo gordiano del presente trabajo.

El siguiente paso consiste en la creación de un *iter* temporal con fases delimitadas mediante los objetivos específicos previamente definidos; a saber, se identificará el íterin en el cual se desarrollarán las acciones, motor de la intervención, que desemboquen en el comienzo de la siguiente fase.

Posteriormente, se desplegará el contenido propio de cada una de las acciones a tomar con respecto al logro de los objetivos. Es en este momento cuando se empleará la metodología *en se* diseñada para el proyecto ¹:

- En primera instancia, se fijarán las acciones a tener en cuenta apriorísticamente en la fase, nos referimos con esto a la realización de una aproximación intuitiva a los conceptos.
- En segundo lugar, se realizará una fase deductiva sobre supuestos generales; esto es, se descenderá al nivel de conocimiento general de los conceptos relacionados con la acción a tomar y se pretenderá llegar a una conclusión usando deductivamente la lógica.
- Inmediatamente después, se procederá a la adaptación de la conclusión obtenida en el anterior paso al supuesto específico de la acción de partida y se considerará los problemas que puedan surgir en tal aplicación concreta.

¹ Véase **anexo 1**.

- La cuarta fase la constituye la inducción de supuestos análogos acaecidos en ámbitos paralelos al del proyecto, es decir, en la realidad empresarial, constructos de laboratorio, etc., empleando a su vez el método comparativo para conseguir establecer una correlación adecuada entre los supuestos.
- Realizado lo anterior, se tendrá una determinada certeza sobre la viabilidad de la hipótesis constituida en las tres primeras fases. En caso de establecerse su aptitud continuará el proceso en la siguiente y última fase, pudiéndose realizar alguna modificación adaptativa del constructo. Si el resultado es negativo en lo referente a la practicabilidad de la hipótesis se habrá de retornar a la primera fase en la que, de nuevo, se fijará la acción, etc., hasta conseguir una inferencia válida, con lo que pasaremos a la siguiente fase.
- Finalmente, atesorando una posibilidad de solución, se pretenderá la contrastación en la medida de lo posible, y decimos lo anterior ya que es necesario considerar la multitud de variables en juego en un tema como el presente antes de afirmar una acción como definitivamente válida y aplicable en el mundo empresarial con total garantía de éxito.

Tal y como señalé *ab initio*, se ha pretendido trazar una metodología que diese cabida a un significativo grado de creatividad en las opciones elegidas; es así que puede diferenciarse una fase *amplio sensu* de ideación y creatividad configurada entre los pasos uno y tres; en ella se intenta que se halle ausente información predefinida que pueda encasillar las soluciones mostradas en el trabajo. De ningún modo se desea perder aplicabilidad y validez de las soluciones aportadas, por lo que se configuran otros dos pasos, los dos últimos, que actúan como filtros valorativos de lo anterior.

Cabe añadir las fuentes de información a emplear para documentar el proceso: se acudirá principalmente a la literatura general y específica en lo referente a las fases iniciales, mientras que para fundamentar los dos filtros comentados, nos asistiremos de fuentes de experiencia tales como la entrevista personal y la documentación de estrategias ya implementadas.

1.2 Metodología de la presentación.

La elección de la siguiente metodología pretende una comprensión intuitiva de la labor de estudio realizada, al tiempo que refleje sistemáticamente todo el proceso descrito *supra*.

Siguiendo idéntica lógica, se reservará un capítulo inicial a exponer la delimitación del objetivo final al que se aspira. Posteriormente, se asignará un capítulo propio para cada objetivo específico, presentándolos de forma temporalizada. Se efectuará una breve descripción del *statu quo* del inicio de la fase y se argumentará la razón de ser del objetivo en cuestión.

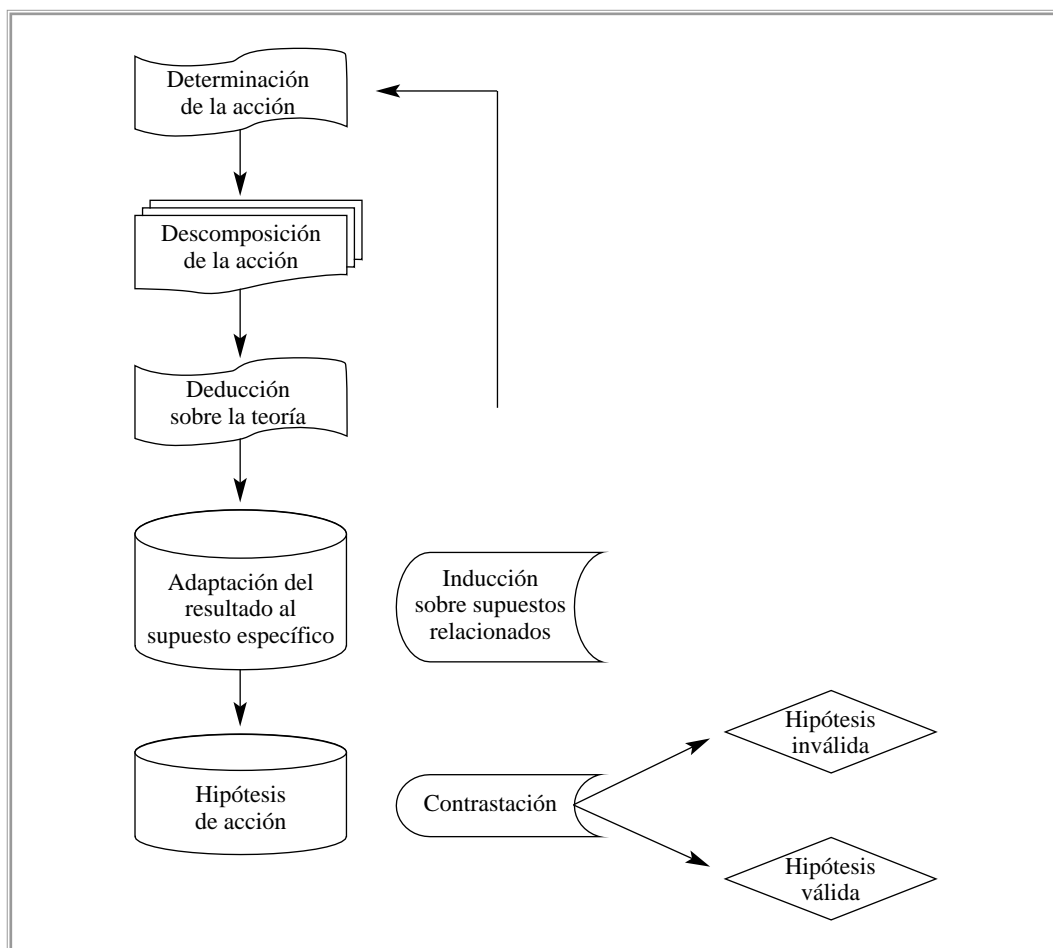
Entrando a desplegar las acciones a tomar con respecto a su objetivo, se seguirá la siguiente lógica expositiva:

- Detección de necesidades y definición.

- Incidencia desde el punto de vista global.
- Aspectos técnicos.
- Aspectos legales.
- Aspectos psicológicos.
- Aspectos económicos.

Dentro de cada uno de los anteriores apartados del epígrafe, se distinguirá una sección de discusión sobre la teoría general relacionada (esta parte correspondería a la labor deductiva de la metodología del contenido) y otra sección descriptiva del *modus operandi ex caso concreto*.

Anexo 1. Esquema de la metodología *ad hoc*.



0.1. DELIMITACIÓN DE LA APLICABILIDAD

El trabajo se ha estructurado en torno a la figura jurídica de fusión por absorción propia dada la necesidad de tomar una línea de referencia establecida y perfectamente delimitada. Tal elección se justifica por varios motivos:

- Se trata de una figura ampliamente empleada en la práctica.
- El proceso subyacente engloba subprocesos que constituyen en sí mismos distintas figuras.
- Es la única modalidad de fusión desarrollada legislativamente por el Consejo de la Unión Europea.
- Constituye el supuesto que mayor repercusión presenta para el Departamento de Recursos Humanos si nos atenemos a la integración de procesos, personas, culturas, etc., que tendrá que efectuarse.

La fusión por absorción propia cabe definirse a los fines del presente trabajo como **la operación por la cual una o varias sociedades transmiten en bloque a otra ya existente sus respectivos patrimonios sociales mediante la atribución a sus socios de valores representativos del capital social de la otra entidad como consecuencia de una disolución sin liquidación** ².

Seguidamente, se efectuará una relación de figuras afines estableciendo el grado de aplicabilidad de la herramienta al caso.

- **Fusión por creación de nueva sociedad** [referenciado entre otros en el art. 4.1 de la tercera directiva del Consejo, art. 97 b) de la LIS y art. 233.1 de la LSA]. La aplicabilidad del estudio se limita a dicho ente jurídico por la falta de recurrencia en el proceso de problemática en torno a la percepción de derrota empresarial, sometimiento cultural, etc., temas tratados en mayor medida en la fase 2. El enfoque que requiere la intervención en este proceso diferiría del llevado a cabo en la fusión por absorción por contingencias tales como el advenimiento de una nueva denominación, extinción de las sociedades inmersas, etc., sin embargo sería de aplicación la mayor parte del resto con ligeras adaptaciones.
- **Fusión abreviada o impropia** [art. 250 de la LSA y art. 97 c) de la LIS]. La acción que conlleva esta figura es tajantemente diferente a la expuesta en el trabajo ya que, en este supuesto, operamos con sociedades intra-grupo; por tanto, la cultura, sistemas de dirección, procesos, etc., son idénticos y no plantean la mayoría de los problemas con los que se intenta lidiar en el proyecto.
- **Cesión global de activos y pasivos** (art. 266 de LSA y art. 117 de la LSRL). Valga lo apuntado para la figura anterior, dado que presenta idénticos sesgos en la aplicación.
- **Aportación no dineraria de rama de actividad** (arts. 97.3 y 4 de la LIS). Desde el punto de vista mercantil se trata de una aportación no dineraria cualificada, lo cual deja a las claras

² Concepto refundido del artículo 3.1 de la Directiva 78/855/CEE del Consejo de 9 de octubre de 1978, del artículo 97 de la Ley del Impuesto de Sociedades y del artículo 233.2 de la Ley de Sociedades Anónimas.

que la aplicabilidad en aquellos casos en que la fusión no consista más que en eso mismo, es decir, en una rama de actividad marginal, se halla restringida a aquellas acciones descritas relativas a operativizar un sector de la empresa, si bien, la conceptualización realizada en el trabajo estará sesgada puesto que la rama de actividad será absorbida por el *modus operandi* de la empresa sin solución de continuidad. Sí podrá aplicarse en su totalidad en supuestos en que la rama de actividad consista en una porción representativa de la empresa resultante.

- **Canje de valores** (arts. 97.5 y 101 de la LIS). De nuevo, estamos ante un caso en el que no existe integración operativa de ambas empresas, consecuentemente no se ajusta a la problemática tratada.
- **Compraventa significativa de acciones o participaciones**. La relación con el contenido es alta, si bien puede variar el proceso ínsito.
- **Joint ventures, alianzas estratégicas y subcontratación**. Evidentemente son figuras meridianamente divergentes. El hecho de que aparezcan reflejadas se debe en mayor grado a una intención de apuntar las figuras relacionadas con el núcleo del trabajo del que pueda extraerse alguna idea, más que de su aplicabilidad directa.

FASE 0: CONFECCIÓN DE LA HERRAMIENTA *IN GENERE*

1. CONFECCIÓN DE LA HERRAMIENTA *IN GENERE*

La gran mayoría de las fusiones por absorción propia que tienen lugar actualmente están motivadas por las siguientes causas: por razones económicas *stricto sensu* (atracción de capitales, diversificación, reducción de costes de producción, etc.), por fundamentos de mejora o consolidación de la posición competitiva, por razones fiscales (así la compensación de bases imponibles negativas o el aprovechamiento de las ventajas que se desprenden del régimen de diferimiento establecido en la LIS), para reducir las barreras de entrada en un proceso de expansión a nuevos mercados ya sean geográficos o de producto y, finalmente, por razones meramente políticas. Sin embargo, está lejos de considerarse motivo suficiente para iniciar un proceso de fusión de empresas, razones derivadas del ámbito de los Recursos Humanos. Las causas de lo antedicho, entiendo, vienen determinadas por un escaso desarrollo cultural de los recursos humanos en el ámbito empresarial y en gran parte de los socios y altos directivos regentes del panorama empresarial en nuestros días y en las consecuencias dimanantes del factor humano en la organización. El argumento directo para sostener lo expuesto no es otro que la difícil mensurabilidad de los resultados procedentes de las mejoras sobre el capital humano que, en todo caso, se reflejan a través de los postulados de las ciencias exactas de forma indirecta y por medio de parámetros que se vinculan psicológicamente por contigüidad con el orden de la economía; de esta forma, se antepone acciones que inciden inmediata, directa y tangiblemente en los parámetros de referencia como son los modos de intervención empresarial concebidos en la ciencia económica y se desechan las concepciones de una ciencia humana en buena medida inexacta y subjetiva pero no por ello menos determinante, como es la de Recursos Humanos.

El presente proyecto está dirigido al agente de Recursos Humanos por lo cual no consideramos necesario extendernos en relatar la relevancia de su disciplina en la órbita empresarial; la preferencia se centra en ofrecer alternativas para evolucionar la labor del profesional en este ámbito, quien debe ser el que demuestre a los socios y altos directivos, procedentes mayoritariamente de otras ramas de estudio, de la conveniencia de ponderar más favorablemente el valor que subyace en los Recursos Humanos. En lo que a nuestro actual ámbito de estudio se refiere, ello consistiría en última instancia en ofrecer luz sobre la posibilidad conveniente de afrontar fusiones basadas en consideraciones nacidas en los Recursos Humanos, y, para ello, creemos preponderante desarrollar mecanismos de acción como los que aquí proponemos.

Por otra parte, podemos afirmar que el índice de fracasos resultantes de procedimientos de fusión y reestructuración de empresas en la pasada década se sitúa en torno al 50 por 100 del total y, en buena parte, han sido debidos a fallos originados en el factor humano según palabras de los propios empresarios recogidas en diversos sondeos³. El fracaso no debe ser achacado a los economistas, mercantilistas y demás interventores de los procesos, sino al propio departamento de Recursos Humanos que es el que se tiene que ocupar de la excelencia en el rendimiento del capital humano procurándose un hueco de actuación mediante la proposición de argumentos convincentes. Por consiguiente, se debe estar preparado para dilucidar los factores de fracaso en una fusión vinculados al tema humano y, consecuentemente, estar investidos de facultad para rechazar y bloquear un proceso de fusión debido a causas referidas *ab initio*. Si bien los procesos de fusión conllevan buena cantidad de dificultades a solventar por el departamento de Recursos Humanos, no es menos cierto que es una potente fuente de oportunidades para el desarrollo y la mejora de la rama en la empresa; no únicamente por las sinergias que puedan aprovecharse, sino por constituir un proceso de cambio natural que facilita la impresión de nuevas acciones.

En definitiva, aquí se mantiene que los Recursos Humanos de la empresa deben **intervenir** crucialmente en un proceso de fusión, deben tener capacidad para **vetar** la reestructuración empresarial y, finalmente, en un entorno desarrollado, deben ostentar capacidad para **promover** la unión de sociedades. Consideramos que cada nivel de intervención se engloban en el siguiente; así, el nivel de promoción de una fusión se compone de la intervención y la capacidad de veto más un plus, como seguidamente explicaremos.

Para conseguir el *empowerment* del departamento de Recursos Humanos tal y como hemos expuesto *infra*, evidentemente, es necesario que el mismo posea una preparación adecuada para aportar valor a la organización. Así es que entendemos como factores de éxito los siguientes:

- En lo relativo a la capacidad para intervenir el proceso de fusión conforme a unos objetivos, debemos inferir como clave de éxito la agilidad en la actuación. Pensamos que no es aconsejable dar inicio a las actuaciones una vez se hayan comunicado al departamento las intenciones de reestructuración dado el vasto número de acciones a emprender y el escaso plazo para acometerlas excelentemente, contando, además, que buena parte son acciones preclusivas. Parece que la solución pasaría por realizar una adecuada planificación, para lo cual habría que disponer de tiempo suficiente; no existe otra salida que detentar una planificación *in genere* para una potencial fusión, lo cual es posible ya que es perfectamente predecible la problemática que pueda plantearse, de forma que, diseñando

³ Véase informe ANZIZU.

una planificación de máximos, tan sólo habría que ajustar las acciones pertinentes a la fusión *in casu* (vid. epígrafe 5) con lo que tendríamos planificado el proyecto de fusión.

Creemos oportuno señalar que el mero hecho de estar preparado para un hipotético proceso (y la oportuna comunicación) probablemente adelantará el tiempo de la comunicación por parte de la alta dirección y facilitará la implicación y el peso de los Recursos Humanos en la misma, puesto que en una situación tan opaca como son las fusiones, se buscan fuentes de conocimiento, y el resultado de nuestra propuesta ofrece una percepción de conocimiento.

- Por lo que respecta a la posibilidad de veto, segundo nivel de acción mencionado, entendemos que es necesario tener exactamente definidos los factores que implican la conveniencia de la fusión y, siguiendo la lógica aditiva de los niveles de actuación que expusimos arriba, debe disponerse, además, de una correcta planificación de las actuaciones a emprender que incluiría la forma de recabar adecuada información para poder disponer un escaso ínterin de una decisión sobre la aceptabilidad o rechazo de la propuesta.
- En relación a la capacidad de promoción de procesos de fusión, será preeminente poder detectar oportunidades para los Recursos Humanos de las uniones con terceros, para ello debemos detentar una infraestructura que cobije un marco de actuación en este sentido, además de conocer los factores de éxito de una fusión y además de disponer de una planificación que permita adecuada agilidad y dinamismo en el proceder.

Comprendemos la dificultad actual de que pueda hacerse realidad este último nivel, pero pensamos que la forma de que evolucione el *status* reinante es sentar la base de acción y disponer lo necesario para poseer razones de que pueda llevarse a cabo.

En resumen, sostenemos que el departamento de Recursos Humanos, para conseguir las competencias clave mencionadas, debe elaborar una herramienta prefusión de planificación de las posibles actuaciones en el ámbito de la reestructuración de empresas. El presente proyecto trata de ofrecer un modelo detallado de dicha planificación, la cual abarca los tres niveles de actuación: abordará las actuaciones que probablemente afrontará este departamento a lo largo de un proceso de intervención; también, presentará los análisis que se deben realizar para confrontar la adecuada configuración del proceso y, por último, sentará la estructura para detectar oportunidades de sinergia con otras sociedades ⁴.

La herramienta se situaría como una **nueva política** dentro del ámbito que nos ocupa, íntimamente relacionada y dependiente del resto; de esta forma se aprovecharían otras herramientas que desempeñan una labor propia exprimiendo sus usos. En tal sentido, las acciones que deben desarrollarse en la empresa son:

- Análisis, descripción y valoración de puestos.
- Un sistema formal de gestión del desempeño.
- Una auditoría cultural.
- Un sistema de detección de potenciales.

⁴ En la siguiente página presentamos en forma de cronograma la planificación antemencionada que conforma el esqueleto de nuestra propuesta sobre el contenido de la herramienta.

FASE 1: PLAN DE VIABILIDAD

La primera fase está constituida por las acciones tendentes a analizar posibles empresas y decidir sobre el inicio del proceso de fusión. Por tanto, se desarrolla los dos primeros objetivos de la herramienta, la promoción y el veto de un potencial proceso.

2. PRIMER ANÁLISIS

Se desarrollará una acción de análisis sobre empresas potencialmente aptas para sinergizar con nuestra organización. El análisis se configura como un proceso continuo en tanto el departamento de Recursos Humanos pretenda encontrar sinergias a partir de las necesidades detectadas o de la estrategia diseñada; mientras que se trata de una acción puntual si el objeto es, simplemente, ofrecer la visión y viabilidad (veto) sobre una posible fusión de iniciativa alérea a este departamento.

En ambos supuestos, el objetivo es atesorar la mayor información relevante posible sobre la empresa en cuestión, manteniendo el secreto del proceso, es decir, sin que trascienda el propósito a la empresa investigada. Para ello, es conveniente fijar la información que se considere necesaria y dirigirse a su captura por los medios y en las fuentes apropiadas. En este sentido, proponemos que forme parte de la herramienta de fusión un modelo de análisis que se adaptará al caso concreto en el momento de la búsqueda según las necesidades, estrategia y contingencias del mismo., deberá establecerse un modelo guía que deberá contener, al menos los siguientes apartados: ficha de la empresa (información general), factor humano , cultura, conocimiento, convenio colectivo, otros datos.

y, a continuación, un listado de las fuentes apropiadas para obtener la información requerida en el anterior: Web de la empresa, Registro mercantil, Cámara de comercio, Bases de datos sobre empresas, Artículos y publicidad en periódicos y revistas, Bases de datos jurídicas (Aranzadi, Colex etc.), Network, Interacción con la compañía, Sindicatos y cofradías, Organizaciones empresariales y gremiales, Folleto informativo registrado en la CNMV, Histórica bolsa, *House organ*, Webs informativas, Literatura sobre la empresa.

3. BENCHMARKING SINÉRGICO

La función que concurre a esta acción es la de establecer las posibles sinergias que pueden aportar las sociedades analizadas al ámbito de los Recursos Humanos, bien sea como consecuencia de la propia iniciativa de este departamento o derivado de la búsqueda de sinergias por otras secciones de la empresa. El resultado de esta acción será decidir la adecuación de comenzar un proceso de fusión desde el punto de vista de las personas, en el primer caso, o de vetar o aceptar el proceso en el segundo.

La labor a efectuar se centrará en la confrontación de las necesidades de la propia empresa con los recursos de las empresas en cuestión para establecer a priori las sinergias. Los datos de que debemos disponer para ello son un plan estratégico de Recursos Humanos que contemple una auditoría de necesidades y el informe del primer análisis de la empresa a absorber abordado en el capítulo anterior.

Seguidamente, vamos a listar las áreas en las que podremos detectar sinergias y susceptibles para realizar la confrontación, para ello, debemos distinguir el supuesto de realizar el *benchmarking* como consecuencia de que el proceso se realice por iniciativa del departamento, del caso de que proceda desde otra sección. En la primera opción, pondremos énfasis en desempeñar una labor de análisis de los recursos que puede aportar la empresa según nuestras necesidades o ámbitos de mejora, mientras que, en la segunda, atenderemos especialmente a las sinergias negativas y dificultades en la integración que puedan entorpecer el aprovechamiento de las sinergias detectadas en los ámbitos de la empresa de iniciativa sobre el proceso.

Respecto a las sinergias positivas, podemos trabajar en los siguientes ámbitos:

- Cultura de la empresa a absorber, derivado de un déficit cultural o una necesidad de cambio.
- Personal especializado, por una carencia del mismo en nuestra empresa.
- Talento.
- *Know-how*.
- Mejora de la curva de experiencia.
- Conocimiento válido para nuestra empresa derivado de su gestión.
- En el ámbito de la consultoría de Recursos Humanos, además, procedimientos, métodos de intervención, material de formación, etc.

Respecto al caso de que la proposición provenga de otra área de interés de la empresa, el departamento de Recursos Humanos debe detectar las sinergias antes mencionadas según las propias necesidades, a lo cual debe añadir un chequeo de las posibles *sinergias negativas* que a continuación señalamos, con el conjunto se realizará el informe de viabilidad:

- Nivel de desarrollo de las políticas de Recursos Humanos.
- Nivel de reactividad cultural que puede producirse en la posible integración de culturas.
- Excedente de personas tras la integración.
- Aumento de la estructura de costes derivado del nivel salarial.

- Condiciones de trabajo del convenio y, en especial de la retribución.
- Dificultades de integración.

4. INFORME SOBRE LA VIABILIDAD Y VISIÓN

El presente instrumento representa el culmen de las acciones englobadas en el plan de viabilidad del proceso. Se trata de confeccionar un informe destinado a la alta dirección en el que se comunique el resultado de las acciones de estudio sobre la viabilidad y la visión de la futura fusión desde la perspectiva de los Recursos Humanos, con el objeto de ampliar la información en el momento de la toma de decisiones. Es necesario puntualizar que el presente informe conforma el instrumento formal que haga efectiva la posibilidad de *veto* de la fusión (si el departamento no estuviese revestido de tal facultad hablaríamos de informe negativo), así como la *promoción* de un nuevo proceso.

El informe debe contener unas **conclusiones** sobre el potencial proceso en donde se establecerá explícitamente el grado de viabilidad desde Recursos Humanos, de la fusión y las cuestiones fundamentales sobre la visión del mismo. Respecto de estas últimas cabe destacar las sinergias positivas y negativas, los aspectos fuertes y débiles de la empresa a absorber con repercusión en la resultante y una primera estimación de costes.

En una segunda parte, el informe debe constar de una **fundamentación** detallada de los resultados del estudio que sirven como base a las conclusiones.

5. ADAPTACIÓN *IN CASU* DEL PLAN

La herramienta *in genere* diseñada en la fase 0 es una planificación del futuro proceso a nivel de máximos y teniendo en cuenta la situación y necesidades de nuestra empresa, la absorbente. En la actual acción adaptaremos dicha herramienta a la situación real según las contingencias previstas en el tiempo concreto en que se desarrollará el plan y a las necesidades de acción derivadas de la empresa a absorber. Es evidente que divergirá el plan de acción dependiendo, *verbi gratia*, del tamaño de la absorbida o del nivel de desarrollo de las políticas de Recursos Humanos, en la misma; por tanto, es menester adecuar la planificación virtual por una real. La labor es relativamente sencilla por cuanto poseemos el universo de acciones a realizar y no se trata sino de sustraer las acciones innecesarias para este caso y fechar dichas actuaciones en tiempo real.

Tras la conclusión de esta acción estaremos en condiciones de diseñar un presupuesto de la intervención y presentarlo a la dirección con la posibilidad de aportar una detallada fundamentación para la consecución de los recursos necesarios. Asimismo, estableceremos la duración total del proceso extraordinario.

FASE 2: ANÁLISIS, NEGOCIACIÓN, PLANIFICACIÓN E INTEGRACIÓN

En la primera fase del proyecto hemos expuesto nuestra propuesta para abordar las dos primeras misiones que entendemos debe plantearse un departamento de Recursos Humanos ante un proceso de fusión, esto es, la promoción y el veto del proceso, tal y como argumentamos en la fase 0 –confección de la herramienta *in genere*–. La segunda fase del sistema la dedicaremos a tratar la intervención propiamente dicha del departamento en el proceso.

Hemos pretendido titular esta fase de una forma descriptiva del contenido de la misma: análisis, negociación, planificación e integración conforman acciones de diversa índole, que hemos tenido que presentar englobadas en un mismo bloque ya que se solapan en el tiempo. La fase comienza con el *inicio de las negociaciones* (epígrafe 6) entre las empresas implicadas y llega a su fin con la *escritura y publicidad de la fusión* (epígrafe 21), por lo que podemos fijar una duración tipo de seis meses y medio que tomaremos como referencia para ordenar las acciones cronológicamente.

La sistemática que vamos a utilizar en la exposición de este apartado es parcialmente original con respecto a la metodología que venimos empleando hasta el momento y que desarrollamos en el capítulo correspondiente, por lo que merece una atención previa.

La primera sección está dedicada a la cultura empresarial, sin que ello corresponda específicamente a ninguna acción de la herramienta. Sin embargo, hemos considerado apropiado realizar este prefacio puesto que, por las razones que explicaremos en el mismo, entendemos que la política cultural debe ser considerada con anterioridad a las demás políticas de Recursos Humanos, las cuales deben ser informadas por la primera. De esta forma, realizaremos una exposición teórica que sirva de base y argumento a las acciones derivadas de la herramienta que atenderemos en los siguientes capítulos.

Desde otra perspectiva, podemos clasificar dichas acciones en:

- Acciones que son repercusión directa del proceso mercantil de fusión (véase **anexo 3**).
- Acciones interlocutorias que tienen cabida en el proceso con el fin de racionalizarlo y dar cobertura a la lógica de las demás acciones.
- Acciones dirigidas a la integración de las personas en la empresa resultante.

ANEXO 3
CALENDARIO DE FUSIÓN Y SUS REPERCUSIONES DIRECTAS EN LA INTERVENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	FASE DE NEGOCIACIÓN			FASE PREPARATORIA					FASE DE DECISIÓN	FASE DE EJECUCIÓN	
	01/01/00	15/01/00	15/02/00	15/03/00	16/03/00	16/04/00	16/05/00	17/05/00	17/06/00	17/07/00	20/07/00
Aspectos generales y de negociación	Puesta en contacto/inicio de las negociaciones	Carta de intenciones	Protocolos parciales (<i>Due diligence checklist + heads of agreement</i>)	Anexo al proyecto de fusión				Inicio del período de información de los accionistas, obligacionistas representantes trabajadores			Extinción de la absorbida y sucesión universal en la absorbente
Aspectos mercantiles				Proyecto de fusión/informe de los administradores	Registro del proyecto de fusión	Nombramiento de expertos independientes		Convocatoria Junta General	Celebración Junta General y publicación	Período de oposición de los acreedores	Escritura pública e inscripción de la fusión en el RM
Aspectos contables				Cierre del balance de fusión		Auditoría	Informe experto independiente				
Repercusión en la intervención de RR.HH.		Deber de confidencialidad y prohibición de efectuar cambios sustantivos	Protocolos parciales de RR.LL. y RR.HH.	Cap. RR.LL. y RR.HH. en el anexo al proyecto o instrumento paralelo				Incidencia en plan de comunicación	Asistencia a la JGA		Inicio de la segunda fase del sistema

EXCURSUS: LA CULTURA CORPORATIVA

Es evidente que el principio necesario de las empresas lo constituyen las personas; y ello es así aun consideremos la doctrina de O. VON GIERKE sobre la vitalidad propia de la persona jurídica, lo cual se sitúa en línea con la perspectiva final que queremos crear en el marco de la integración de empresas, sin embargo, para ello, debemos partir de una actuación que incida directamente en las mismas personas como motor del todo, de la Organización.

Sostenemos que la mejor estructura para comprender el comportamiento de la persona en el ámbito empresarial e incidir sobre ella es la cultura. Si la persona conforma la empresa y la cultura determina, en buena medida, su actuación, nuestra labor será idear una política cultural para intervenir en los objetivos empresariales, en este caso la excelencia del proceso de fusión.

Concebido de esta manera, la política cultural constituiría la base de la que se derivaría el resto de políticas de intervención de Recursos Humanos. Por ello desarrollaremos en las siguientes líneas una concepción de cultura corporativa a los efectos de este proyecto y señalaremos el contenido de la política cultural que propondremos en los procesos de fusión; en coherencia con nuestro punto de vista, utilizaremos las implicaciones culturales descritas para dotar de contenido a las demás políticas de Recursos Humanos que entendemos necesarias implementar en el transcurso del proceso de fusión.

En lo referente a la cultura, nuestro anhelo se ha centrado en descubrir la esencia de la cultura en la empresa actual para inferir la utilidad que conlleve en un **proceso** de fusión y, en segundo término, describir el **contenido** de la misma que se establezca oportuno para dirigir y sobrellevar un *status* de fusión. Con ánimo de hacer más operativas las conclusiones, señalamos un constructo para aplicar la teoría a la realidad empresarial.

Antes de entrar en materia, debemos apuntar que nos posicionamos en la tesitura de la empresa absorbente y debemos dar por supuesto la previa existencia de auditoría cultural y, por ende, el exacto conocimiento y aceptación cultural de la empresa propia.

1. Concepto de cultura empresarial a efectos del proyecto.

A continuación se expondrán las líneas maestras del razonamiento que nos conduce hacia la concepción de cultura que emplearemos posteriormente a efectos prácticos. Si bien no es cometido de este trabajo una profundización exhaustiva en las raíces antropológicas de la cultura, consideramos indicado basar sólidamente nuestras conclusiones sobre la intervención cultural, aunque no procedamos prolijamente. Por tanto, comenzaremos examinando el germen y la necesidad (causa) de la cultura, continuaremos realizando una descripción aproximativa de su formación y evolución y finalizaremos conceptuando.

1.1. Causa de la cultura empresarial.

El individuo se sitúa en un entorno que en un primer momento es la naturaleza. En tanto que el individuo es parte del todo, si tenemos en cuenta *a contrario* que debe predicarse una característica diferenciadora para poder considerarse separadamente, llegamos a la conclusión de la existencia de un lastre innato en la unidad que le une a la naturaleza. Por lo tanto partimos de la existencia inescindible en el individuo de lo que llamamos instinto, lo que consiste en una presión pro interrelación con la naturaleza cuyo resultado es la modificación ecológica; de ahí su carácter dinámico. Dicha presión se convierte en necesidad puesto que existe una identidad entre la causa (la presión) y el resultado (acción en el propio agente de acción, es decir, en la naturaleza). La filtración de lo anterior se traduce en una necesidad de trabajo por parte del individuo para su continuidad como parte del todo. La insuficiencia de capacidad (de trabajo) del individuo *le vehicula* a la unión con otros de idéntica categoría mejorando de esta forma el *output* mediante la creación de sinergias. Sin embargo, es indefectible el surgimiento de un sistema normativo que module la relación entre tales individuos, y ello debido a que el instinto impone la conservación propia (*vid.* selección natural e instintos del yo) a excepción de tasados supuestos de interacción interindividual (*vid.* selección sexual e instintos del ello); pero en ningún caso favorece la cooperación. Considérese que se establece una relación contra natura necesaria y, por tanto, la concurrencia de lo que podemos calificar de neuroticismo innato. Llegados a este punto creemos habernos acercado, aunque sea tan laxamente, al germen de la necesidad de la cultura.

A renglón seguido, pretendemos efectuar un paralelismo entre la causa de la cultura en el entorno natural explicada *supra* y la cultura empresarial, que a los efectos del presente trabajo es lo relevante. La naturaleza queda velada por una cultura de base, la cual en la actualidad se encuentra extraordinariamente evolucionada hasta el punto de que crea al individuo nuevas necesidades en sustitución de las establecidas por la naturaleza, que son minimizadas (así podemos referirnos en la civilización occidental a la cultura del bienestar o del consumo en sustitución de la cultura de la supervivencia profesada por diversas tribus, todavía hoy, en gran parte del globo). Véase que lo que difiere es el reflejo de las necesidades en las culturas y no las necesidades *en se* que no pueden mutar. Es así que el individuo debe volver a unirse con otros para afrontar las nuevas necesidades, se trata del nacimiento de la empresa y la cultura empresarial que se halla ínsita en la misma génesis de la organización; un universo de entes atomizados se unen para conseguir unos propósitos comunes sobre un entorno con recursos escasos.

En definitiva, el individuo recibe una presión instintiva que es contrarrestada mediante la cultura de base que, a su vez, impone unas pautas de comportamiento que también crea nuevas presiones, las cuales se pretenden balancear por razón de una subcultura, la cultura empresarial. Como cabe apreciar, la cultura corporativa se asienta sobre dos presupuestos que son de deber comprender mediante un estudio interdisciplinario desarrollado en los dominios de la psicología (social), antropología (cultural), sociología, economía y derecho; para estar en condiciones de tratar científicamente la problemática de la cultura empresarial.

Una vez explicitado el paradigma propio del proyecto en referencia a la cultura, vamos a deducir una serie de conclusiones inmediatas que habrán de mantenerse conscientes en el momento de una acercamiento práctico al sistema cultural propuesto y que retomaremos al exponer el modo de actuación.

La cultura entendida desde el modelo propuesto anteriormente se configura como un factor adaptativo para el individuo (más adelante trataremos el factor adaptativo de la cultura misma); y ello desde dos puntos de vista, uno externo, como elemento desencadenador de una adaptación al entorno (a la naturaleza), elicitador de pautas de comportamiento contra ella; y una segunda perspectiva interna, como adaptante del individuo al nuevo microentorno creado, regulador y racionalizador de las relaciones entre los sujetos que integran la cultura.

⑤ Derivado de lo antedicho, podemos colegir que la existencia de la empresa y, a su vez, la concurrencia de vínculos consistentes entre sus miembros se debe a la necesidad de conseguir determinadas metas; así, ante la ausencia de tales necesidades primaría el individualismo y la empresa no sería posible. Extraeremos dos relevantes efectos de ello:

En general, diremos que a medida que la empresa proporcione al colaborador suficientes recursos como para que rebase el umbral subjetivo de la satisfacción de una necesidad, el sujeto crecerá en su individualidad y provendrá una desimplicación en la empresa. Pensamos que no existe la misma motivación e implicación de un individuo posicionado en una situación de consecución de una necesidad no cubierta y el mismo con tal necesidad cubierta para efectuar una labor de mejora o mantenimiento.

En primer lugar, desde el punto de vista interno de la cultura no se cubren en término inicial necesidades, pues ya apuntamos que se trata de una normatividad de las nuevas relaciones (en contraposición al carácter de normalidad de la naturaleza e individuo) encaminado a conseguir el marco adecuado a la satisfacción de necesidades (tomadas desde la perspectiva externa). Sin embargo, hallamos un entorno adecuado para la saciedad de unas necesidades derivadas, las sociales (siguiendo el modelo de A. MASLOW). Hemos creado así un correlación de necesidades de segundo orden inducidas de la propia necesidad de organización, algo así como una adición o costumbre.

Dado lo cual la opción que le resta a la dirección de la empresa no es estimular el mencionado mantenimiento sino la optimización y el descubrimiento de nuevas necesidades con lo que conseguiríamos un grado de implicación continuo.

El segundo efecto se centra en el aspecto externo de la cultura; continuando con el razonamiento explicado en el epígrafe anterior, será imperativa la concurrencia de una fuente de necesidad externa como principio de cohesión de la organización. Nos situamos ante una disyuntiva marcada por el dualismo seguridad-libertad (individualismo) que debe ser entendida en la empresa para aprovechar el hecho cultural.

Puede concebirse como una oportunidad para la dirección de la empresa reforzar la conciencia de la necesidad externa como medio de cohesión interna. Se trataría de hacer patente las fortalezas de los competidores y las dificultades del entorno. A ello puede ayudar la formación de un chivo expiatorio que ensalzara la sensación de peligro externo, el resultado inmediato sería el fortalecimiento de vínculos internos que ayudaran a alinear a las partes en la unidad.

1.2 Modo de la cultura.

Tras reflejar la causa de la existencia de la cultura en el seno de la empresa, nos proponemos ofrecer luz a las líneas maestras que conforman el proceso de formación de la cultura corporativa.

❶ La génesis de una cultura parte de la agrupación de dos o más individuos en unidad temporal (la cultura la concebimos esencialmente dinámica) y espacial (no obstante este presupuesto se relativiza por efectos de la creciente globalización); tales sujetos crearán vínculos siempre que concurra al menos uno de los dos siguientes presupuestos:

- Identificación de los sujetos entre sí en lo relativo a la necesidad de satisfacción de una necesidad.
- Capacidad de oferta de sinergia recíproca de un sujeto con respecto al objetivo de otro.

Por tanto, se consigue la agrupación de los individuos en torno a la consecución de un ideal (necesidad).

Entonces, **la cultura se construye continua y súbitamente mediante *actos* que provienen del comportamiento de conjunto, resultante de ponderar el peso de cada acto de procedencia individual en el tantum de actos.** El comportamiento de cada individuo se halla condicionado por lo que él mismo cree ⁵ que es el estereotipo de cultura, lo cual está determinado por las vivencias culturales anteriores del sujeto (principalmente de la cultura de base pero también de las subculturas en las que se ha desarrollado, según el nivel de arraigo del sujeto en cada una) si lo modelamos con capacidad de modificación ajena a factores de aprendizaje cultural de cada individuo y las alteraciones que introduzca por vía racional (idea primordial de nuestro constructo sobre la cultura que desarrollaremos en el apartado correspondiente). De esta manera cabe explicar algunas dificultades en la integración de culturas en procesos de fusión, individuos provenientes de diferentes culturas de base poseerán ideales diferentes y, por tanto, tendrá objetivos distintos con lo que no puede formarse una cultura propia al carecer del elemento identificador.

En tanto se va formando la cultura, los *actos admitidos* cobran vigencia y sustituyen a los de la cultura de base de cada individuo como referentes de respuesta a sucesivos estímulos. La razón

⁵ Creencia debe ser entendido como una presión (cultural) inconsciente de elaboración y adaptación consciente.

de este proceso de validación de nuevas pautas de comportamiento y anteposición a las anteriores se debe a la formación de un nuevo ideal de corte colectivo para el grupo que modula los ideales individuales parcialmente coincidentes (recordemos que el proceso de identificación como antecedente de la cultura, interpretábamos que se producía en base a ideales similares sobre la satisfacción de necesidades). Los mecanismos que subyacen al erigir este nuevo ideal son los de identificación, sugestión, imitación, condicionamiento e indefensión entre otros.

Preeminente se presenta la figura de los líderes en el inicio y desarrollo de la cultura empresarial: son los agentes principales de la modulación de la cultura en un determinado sentido. Hemos descubierto dos tipologías de líder; la primera, a la que podemos denominar liderazgo cultural, tiene su razón de ser en el hecho de que encarna en su propia persona suficientes rasgos que se funden con el ideal de cultura de la mayoría de los integrantes del grupo, esto es factible si los rasgos están de acuerdo con la cultura de base de la que provienen todos o la mayoría de individuos (así no existen los líderes universales); en otras palabras, muestran una línea de comportamiento coherente con lo que el resto de individuos creen que es el ideal de la cultura de base. Si llevamos al extremo el anterior razonamiento, encontramos que el líder cultural adquiere la misma posición del ideal cultural, surgiendo un fenómeno de caudillismo. Pues bien, esta semejanza provoca *prestigio* lo cual inviste a los *actos* del líder de validez quedando instaurados como pautas culturales.

Sensu contrario, aparece un modelo diferente de liderazgo que podemos nombrar como liderazgo coactivo. Estas figuras se forman a más largo plazo que los anteriores. Su actuación se basa en la lógica y, por tanto, los resultados serán más satisfactorios; sin embargo no ostenta la misma capacidad de impacto que el líder cultural. El prestigio, en este caso, está provocado por los resultados que lo avalan. Los integrantes del grupo percibirán una ventaja en su sometimiento en tanto que las conductas propuestas poseen elevadas probabilidades de corresponderse con el objetivo, sino con el ideal. Según lo dicho, racionalizarán la ideología de la empresa a largo plazo.

1.3 Concepto de cultura de empresa.

Una vez expuestos los aspectos teleológicos de la cultura, esto es, cumple un fin adaptativo al nuevo entorno, aceptado por la facilitación a la adaptación que provee a otro entorno anterior; y el *iter* de su formación, estamos en condiciones de conceptualizar el término clave del presente bloque a efectos de este trabajo con ánimo de acotar y aclarar nuestras proposiciones de intervención.

Así proponemos entender la cultura corporativa a estos efectos como una normativa que actúa a nivel preconscious y que sirve como pauta de comportamiento individual ante estímulos de referencia colectiva. La razón de la implantación en el individuo de tales reglas de condicionamiento es la aceptación inconsciente de las mismas por razón de que el resultado de su aplicación estaría acorde con el ideal formado para alcanzar el objetivo de adaptación primaria, tal y como explicamos *supra*.

De lo anterior deducimos que lo relevante en la modelación de una cultura es la **ideología** que subyace. Antes de referirnos a ello haremos un inciso: la cultura no son los *actos* considerados como un *output* de un proceso de comportamiento inmerso en un grupo cultural sino el antecedente de los mismos que opera como filtro modulador en dicho proceso. Tampoco son las estructuras creadas como resultado de la normativa o para implementarla sino, simplemente, el sistema cognitivo de cada individuo del grupo en un momento dado.

Es la ideología el constructo clave de la cultura a efectos prácticos; las necesidades (objetivos) no pueden modificarse y aunque sí cabe descubrirlas al individuo tienen un límite. Si aprovechamos la necesidad innata de vinculación cultural de los sujetos y tenemos capacidad para conformar el ideal que se formará en el grupo, ostentamos capacidad para controlar el comportamiento de los individuos dentro del grupo cultural.

Además, está a nuestro favor el alto grado de sugestionabilidad y oscurecimiento individual que se produce en toda masa de personas en el sentido que expresaron entre otros LE BON, MAC DOUGALL, KELSEN, BRUGEILLES o FREUD ⁶.

Paralelamente a la ideología se sitúa lo que denominaremos valores, nos referimos a la categorización del contenido ético. Los valores probablemente estén fuertemente influidos por la cultura; a los efectos del presente análisis no nos interesa ya que consideramos que su elección se encuadra dentro de lo que HLA HART denominó mínimo ético de la persona; queremos predicar un respeto absoluto a los valores individuales de los sujetos integrantes de la cultura empresarial y ello lo conseguiremos mediante la transparencia del contenido ideológico y la asepticidad del mismo.

2. Control cultural en el proceso de absorción.

Hasta el momento, hemos intentado reflejar la base de las ideas que a continuación transmitiremos. Se ha mostrado el concepto y descripción de lo que, para nosotros, constituye la cultura en la empresa, además se han plasmado varias deducciones directas que crean importantes implicaciones en el proceso de control cultural. Así es que estamos en condiciones para exponer una línea de actuación sobre la cultura en procesos de fusión por absorción propia.

Tal y como puede intuirse de los apartados precedentes, el opus del bloque se centra en interferir en la formación de la cultura de la empresa de acuerdo a unos parámetros prefijados mediante un proceso estructurado. A ello nos vamos a referir con la acepción de **liderazgo analítico**.

En primer lugar nos ocuparemos de la descripción del proceso de ingeniería social en abstracto que desarrollaremos en posteriores capítulos y, siguiendo, ofreceremos unos rasgos del contenido de la propia cultura que creemos facilitadores en los procesos de fusión.

⁶ Gustavo LE BON, *Psicología de las multitudes*; MAC DOUGALL, *The group Mind F*; HANS KELSEN, *Teoría de la Justicia*. BRUGEILLES, *L'essence du phénomène social: la suggestion*; Sigmund FREUD, entre otros: *Psicología de las masas y análisis del yo*; *Más allá del principio del placer*.

2.1. Liderazgo analítico.

Como opinión personal, el paradigma de actuación debiera ser a partir de la planificación individual, que el sujeto entendiera el porqué de su actuación y lo modificara conforme sus valores; sin embargo, no es posible debido a la enorme preparación que supondría tener en todos los miembros de la organización, por ende la forma de actuar tendrá que ser dirigida por medio de la cultura, lo cual pasamos a exponer.

2.1. a) Evolución cultural.

Para iniciar la propuesta describiremos la evolución natural de la actuación tanto de un grupo sin cultura propia como de un individuo, de esta forma conoceremos las fases propias de ebullición de la cultura (que tienen lugar exclusivamente en el grupo) y sabremos el momento de incidir en el proceso para modificar el devenir de la actuación grupal. con ello pretendemos crear un patrón temporal que sirva como guía cronológica para estructurar el momento de las intervenciones y sus implicaciones directas, que serán atendidas más adelante.

El siguiente cuadro muestra la antecitada evolución de forma paralela en el tiempo.

Ilustración 1

PROCESO DE ACTUACIÓN GRUPAL	PROCESO INDIVIDUAL
Búsqueda de un marco de relación entre los sujetos (por qué están reunidos).	El paralelismo es complicado y, en su caso, tendríamos que penetrar en el marco del existencialismo lo que sería llevar demasiado lejos el trabajo.
Adopción de una misión (para qué están reunidos).	Esta fase emana espontáneamente del individuo conforme a sus impulsos o a su planificación personal.
Establecimiento de líderes.	No existe paralelo (comienza a actuar).
Adopción de normas y medios para alcanzar el objetivo común (cómo actuar).	No existe paralelo.
Conocimiento de las relaciones y establecimiento de vínculos duraderos.	No existe paralelo.

② El primer cuadrante de la tabla se corresponde al instante de integración material de los individuos de la sociedad absorbida con los de la absorbente y conforma un primer estadio en el que debemos incidir artificialmente. Es una fase parcialmente resuelta para nuestros intereses dado que los sujetos integrantes de las sociedades tienen conocimiento implícito del porqué de su pertenencia.

cia al nuevo grupo; prestan su colaboración por un objetivo concreto impuesto por la cultura de base y, en todo caso, con fines adaptacionistas. Ello implica que habrá una aceptación de la existencia de la organización. Efectivamente, pueden surgir problemas de aceptación de la otra sociedad inmersa en la fusión en su integración en la organización, pero ello no es consecuencia de lo anterior sino de la percepción de falla del segundo presupuesto para la formación de una cultura explicado en el apartado 1.2 (capacidad de oferta de sinergia), los individuos pueden visionar que la oferta de creación de recursos de la otra empresa no es suficiente ante la mayor repartición de los recursos que se deberá efectuar. En aras de subsanar este problema será necesario crear una percepción de beneficio en la fusión en todos los integrantes de las sociedades inmersas previo a la integración material (epígrafe 9).

Debemos diferenciar la visión de un sujeto sobre la sociedad a la cual no pertenece y la visión sobre otro sujeto de idéntica organización. Normalmente, dicho individuo ofrecerá el beneficio de la duda sobre la capacidad de contribución a otro individuo en mayor medida que a la sociedad en su conjunto, de la que probablemente acumulará prejuicios, además de una rechazo como resultado de la objetivación de la resistencia al cambio por acción de sus mecanismos de defensa. La solución será disgregar a los integrantes de las dos compañías ya sea en las tareas que desarrollen o en las distintas acciones que se efectuarán en el proceso de fusión aquí descrito. Ésta es la razón de base del *team building* y los cursos de formación (epígrafe 23).

En definitiva, en este primer paso, queremos lograr que los grupos mantengan una actitud de recepción mutua. No pretendemos que acepten la ideología o el *modus operandi*, sino que aprecien una potencialidad para su mejora, una fuente de sinergia que engrandezca sus metas, aunque continúen aferrados a su cultura.

El segundo cuadrante presenta sutiles diferencias con el anterior, podemos decir que la tangibilidad de la incógnita relacional ha aumentado tras la evolución. No se trata de encontrar una razón a la unión sino una finalidad que se materializa en la definición de una nueva misión. La empresa resultante deberá establecer una misión, lo cual es común que lo resuelva la alta dirección, ya, en los protocolos parciales (*vid.* epígrafe 11 del presente proyecto). Por tanto, la labor del departamento de recursos humanos será la de ofrecer publicidad de la misión a los integrantes de la nueva organización (epígrafe 13).

Llegados al tercer cuadrante, observamos que el grupo erige líderes. Compartiendo la opinión de E. SCHEIN, pensamos que la función primordial de los líderes es la formación de cultura, así es que prestaremos una atención relevante a tal figura.

Nuestra proposición se basa en la implantación controlada de líderes. Antes de nada distinguiremos los líderes externos, aquellos que no mantienen una relación temporal constante con el grupo del que se predica su liderazgo, en contraposición a los internos; igualmente nos referiremos a la distinción efectuada *supra* entre líderes culturales y coactivos. Pues bien, el grupo requerirá espontáneamente el alzamiento de sus líderes, pero antes de que ello ocurra

deben ofrecerse dichas figuras: primero un líder cultural externo, lo cual se llevará a efecto mediante la identificación artificial de la figura del líder con la ideología (que trataremos en el epígrafe siguiente). Dicha tarea no se nos antoja complicada puesto que el líder externo (que será la alta dirección vehiculada a través de la comisión de trabajo paritaria creada al efecto (*vid.* epígrafe 14) es el mismo promotor de la formación del grupo, lo que otorga un prestigio de entrada.

En segundo lugar, deberemos tener controlado al personal clave que conformará los líderes internos culturales (ello se habrá realizado de antemano por medio de la detección de potenciales, *vid.* epígrafe 17). La labor de estos líderes se explicará en el siguiente apartado.

Finalmente decir que tales líderes deberán ser sustituidos progresivamente dentro del medio plazo por líderes coactivos con el objeto de que no deriven la cultura implantada a través del poder que han ostentado en la culturización inicial. En gran medida, dicha suplantación es un proceso evolutivo natural, el líder coactivo ofrecerá soluciones que conlleven resultados más positivos dada la operatividad racional del mismo, en contra de mayor impacto inicial del líder cultural por las razones apuntadas en el primer apartado del presente, pero menor índice de excelencia en los resultados logrados. En aquellos supuestos en que se prevea un excesivo peso o carisma a largo plazo sobre un grupo habrá que plantear la recolocación.

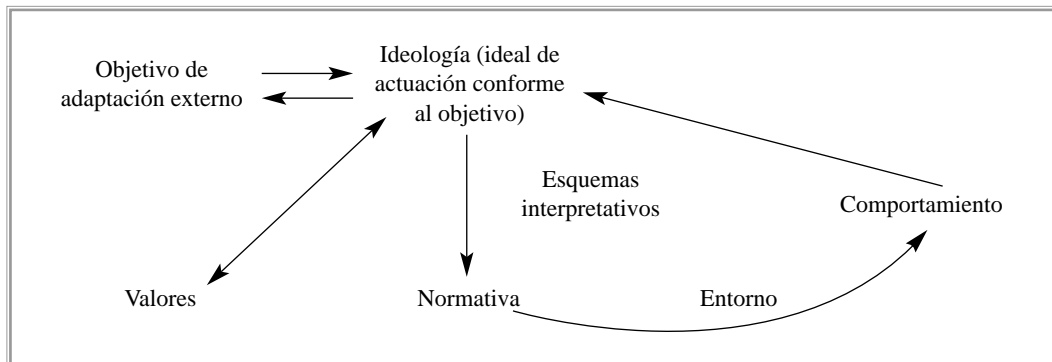
El cuarto cuadrante refleja el momento de partida de la fijación de normas de relación y actuación, se está fraguando la cultura. Este instante se corresponde con la instauración de la ideología en el sentido utilizado en este trabajo; se crea un ideal de cómo alcanzar el objetivo aceptado en la primera fase y ello se traduce mediante normas tácitas de actuación. Es una de las claves de nuestra intervención cultural como explicaremos en su lugar. Discurre paralelamente a la instauración de los líderes, no en vano éstos son los decisores de la tipología de reglas a preservar; por consiguiente, debemos controlar el momento de la inserción de líderes e incidir inmediatamente en la culturización para aprovechar las cualidades del efecto *imprinting*. Habrá que prestar especial atención a la programación de actividades para el conocimiento de los grupos, comisiones de trabajo del proceso de fusión, etc., pues deseamos troquelar al personal por medio de los líderes controlados evitando los grupos de poder a través de la eliminación de líderes fácticos.

2.1. b) Proceso de transgresión cultural.

De esta forma, hemos señalado los momentos en los que intervendremos en la formación de la cultura considerada como un fenómeno evolutivo. El cometido en el presente apartado se centra en realizar una labor de descomposición de la cultura en sus diversas estructuras integrantes. Si anteriormente estudiamos el cuándo intervenir, ahora nos ocuparemos de la forma del objeto para, en su lugar, decidir el cómo intervenir.

Consideremos el siguiente esquema:

Ilustración 2



④ Tal y como cabe apreciar, se trata de un diagrama de flujo que explicita las causalidades entre las categorías integrantes de la cultura. En correspondencia con el sentido otorgado en la primera parte del bloque, la totalidad del entramado se orienta a un *objetivo de adaptación*. Conforme con el modelo de funcionamiento psicológico explicado, se asocia un paradigma de actuación hacia el objetivo cuyo contenido denominamos *ideología*, elaborado principalmente por las aportaciones de los líderes. A partir de dicho arquetipo se derivan deductivamente, a través de *esquemas interpretativos*, *normas* que rigen el comportamiento del individuo y operativizan el concepto de ideal. Las citadas pautas comportamentales son canalizadas por medio del *entorno* inmediato en el momento de su materialización y manifestación. Finalmente, el comportamiento tiene su fin en la tangibilización de la propia ideología, resultando la *ideología material* que, si es correcta en su inicio, fundiría el resultado del *comportamiento* y el *objetivo*.

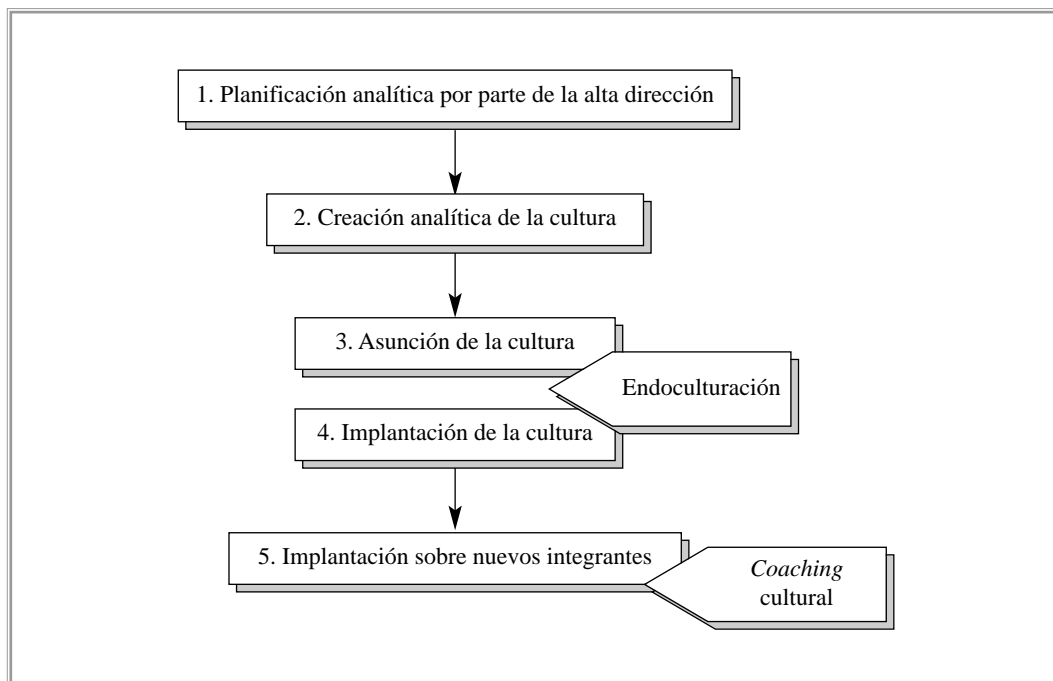
Se trata de estructuras de construcción sucesiva en que la transformación del contenido de unas conforma el de las otras en orden fijado en la **ilustración 2**, así pues, puede concurrir una serie de *gaps* entre el paso inicial de conformar un objetivo o necesidad y su logro, lo que determina el resultado de la actuación empresarial en un sentido según la cualidad de las estructuras culturales; el primero se detecta entre el objetivo y la ideología elegida para alcanzarlo; el segundo tiene lugar entre la propia ideología y las normas en que se plasma; el tercero entre las normas culturales y el comportamiento efectivo o conductas operantes por los obstáculos e inercias creadas por el ambiente *lato sensu*. Ello convierte en material a la ideología con una diferencia con respecto a la ideología ideacional (antes de experimentar su paso por el bucle cultural) debido a los *gaps* descritos. La disensión entre la ideología material y el objetivo conforma el nivel de validez del modelo empresarial en su vertiente cultural.

A partir de esta concepción, vamos a erigir nuestra propuesta de actuación para lograr la excelencia cultural en la empresa resultante del proceso. Como explicamos antes, la cultura es un con-

glomerado multiestructural, así, lo adecuado sería dotar de contenido a cada una de forma racional y controlada; pero, dado que la información contenida en las mismas es dinámica y fluye entre las estructuras, es necesario controlar los factores que puedan modificar dicha transcripción, minimizando la existencia de *gaps*.

Para ello, hemos ideado un método de actuación basado en la planificación del contenido de las estructuras culturales que se compone de cuatro fases como podemos apreciar en la siguiente ilustración.

Ilustración 3



③ Las dos fases iniciales, **planificación analítica por parte de la alta dirección** y **creación analítica de la cultura**, están encaminadas a diseñar el contenido de cada una de las estructuras señaladas anteriormente.

En primer lugar, se procederá a la intervención en el *objetivo de adaptación externa*, cuyo resultante será semejante a lo que comúnmente se refiere con el término *misión*. En nuestro caso, la misión no puede limitarse a fijar unas pautas generalistas de la empresa como ente abstracto, sino que es preceptivo definir el objetivo de los colaboradores como personas individuales en la empresa para que pueda ejercer influencia como parámetro cultural. El colaborador debe sentirse identificado con la misión de la empresa al tiempo que los objetivos subyacentes a la misión deben

ser adecuados para el empresario. Para su consecución, debemos hacer uso de un modo de intervención sistemático cuya finalidad sea poder aunar los objetivos del empresario (nos referimos a la misión ideada por la alta dirección o los socios) y los de los trabajadores. El método es expuesto en el apartado 1.1 del epígrafe 12 y servirá para filtrar y operativizar la información proveniente de los implicados.

No pretendemos crear e imponer una misión en la empresa; por eso, la información la obtendremos de la misión propuesta por la cúspide de la sociedad, lo que es común se realice ya en la carta de intenciones o en los protocolos parciales y, con respecto a los empleados, debemos conocer sus expectativas sobre la empresa, diseñar, acorde a los sistemas de necesidades de que disponemos (v. gr. el sistema piramidal de MASLOW) el esquema de necesidades y situar el nivel de saciedad en que se encuentran (vid. ⑤ del apartado 1.1 del presente bloque en relación con la implicación y las necesidades del colaborador). De esta forma, podremos establecer una misión acorde y coherente para la empresa que habrá que comunicar intensamente en una terminología asequible y que cree implicaciones personales (epígrafe 13).

Con ello, conseguimos no ya la aceptación de la empresa absorbente/absorbida que fue alcanzado con la percepción de sinergia ofrecida a la empresa sino la integración de ambas facciones por su alineamiento hacia un punto exterior. De esta manera, habremos cohesionado a priori a los integrantes de las empresas.

Posteriormente, se continuará creando el contenido racional del resto de las estructuras culturales a partir de los objetivos marcados previamente. Nos remitimos al capítulo dedicado a la creación de la herramienta en cuanto a la manera de proceder.

La **asunción de la cultura analítica**, tercera fase del método de intervención, consiste en que los líderes externos anteriormente definidos *adopten* la ideología construida analíticamente y la interioricen con objeto de que sean capaces de actuar conforme a tales parámetros. En el epígrafe 12 ofrendamos pautas operativas para llevar a cabo esta fase.

⑥ La **implantación de la cultura analítica** es la fase en que la cultura anteriormente asumida por los líderes se difunda al resto de colaboradores para que también la interioricen. El método para lograrlo, evidentemente, no debe estar basado en la imposición coactiva de las normas subyacentes de la ideología, por ello propondremos un modelo basado en la **endoculturación**. En el epígrafe 12, vamos a abordar la forma operativa de proceder a la implantación de la cultura según dicho método, mientras que a continuación vamos a dotarlo de un marco teórico.

Marvin HARRIS definió la endoculturación como «una experiencia de aprendizaje parcialmente consciente y parcialmente inconsciente a través de la cual la generación de mayor edad incita, induce y obliga a la generación más joven a adoptar los modos de pensar y de comportarse tradicionales». Nuestra idea se centra en adaptar este sistema de culturizar al ámbito de la empresa y utilizarlo según los propósitos previamente fijados. Entendemos que la empresa presenta una estructura similar a las sociedades de la cultura de base en las que la endoculturación conforma el principal sis-

tema de desarrollo la propia cultura, es por ello que creemos efectivo emplear tal método. Así, la generación de mayor edad obtiene su paralelismo con la mayor jerarquía en el organigrama empresarial, puesto que el poder de imposición de las pautas, comportamiento de que gozan los primeros, proviene del control de los medios punitivos y la dirección de la empresa, agente del sistema de liderazgo analítico, también disfruta de tal control. Otro indicador de éxito del uso de este sistema es la idéntica naturaleza y necesidad de la cultura de base y de la corporativa; por tanto, es lógico emplear un sistema efectivo a una situación semejante.

El proceso de endoculturación en la empresa según nuestro modelo presenta complicaciones añadidas dado que la cultura a imponer no ha sido adoptada por la cúspide jerárquica por tradición, sino que ha sido creada por ellos mismos. Por consiguiente, debe considerarse una fase previa en que la dirección interiorice su propia cultura, ésta es la razón de ser de la etapa anteriormente referida de **asunción de la cultura analítica**. Una vez logrado lo anterior, comenzará la tarea de difundir la cultura a la totalidad de colaboradores de la empresa con lo que lograremos no únicamente la replicación de la conducta deseada, sino también que los mismos ejerzan un control social que refuerce la implantación de la cultura. Esta función es la esencia de la fase de **implantación de la cultura**.

La fase final, denominada **implantación sobre nuevos integrantes**, pretende evitar la ruptura de la cultura por el efecto que la entrada de nuevos empleados pueda ejercer. La razón son las fallas de la endoculturación, de forma que en esta etapa reforzamos el hacer natural de la misma mediante un plan *ad hoc*.

2.1. c) Forma de operar del liderazgo analítico.

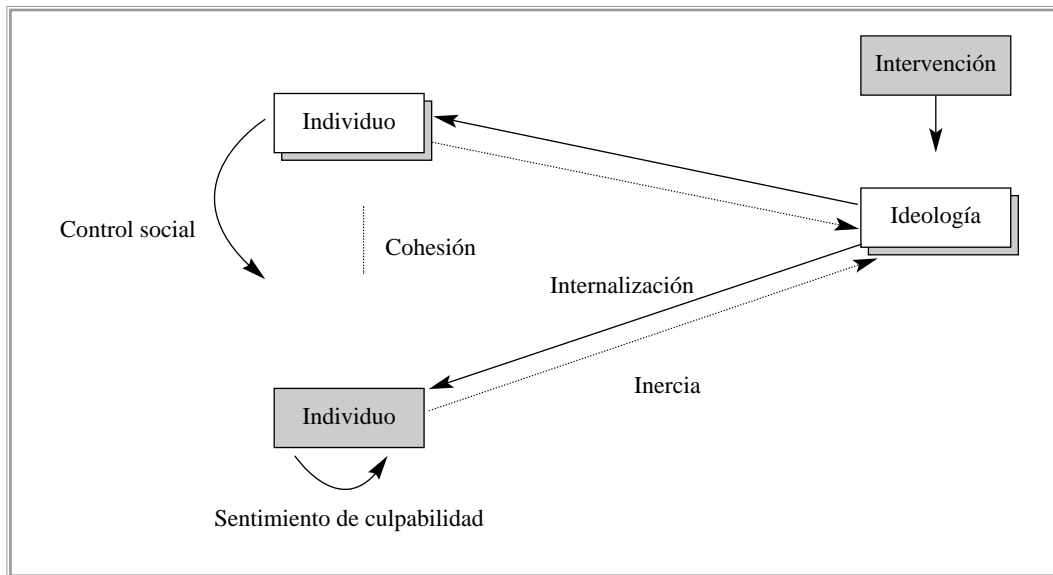
Un objetivo de extremada relevancia en el proceso de fusión debe ser la **implicación** del personal de ambas empresas en el nuevo proyecto. Acorde con el sistema expuesto, sostenemos la siguiente igualdad:

Implicación = Identificación

Teniendo en cuenta que la acepción *identificar* debe emplearse transitivamente, entendemos que su objeto es la **ideología**. Mantenemos que la ideología forma un cuerpo separado y modulador del propio individuo que crea en el mismo una inercia de actuación conforme al contenido de la antedicha. Dado lo anterior, la actuación divergente de lo marcado es punible mediante dos vías: la primera es el sentimiento de culpabilidad que experimentará el propio sujeto por permitir una conducta discordante con su deber ser; la segunda es la sanción social ejercida por los restantes integrantes del grupo cultural fruto de la cohesión producida por la identidad de ideología. Es interesante remarcar la potencia del control social, en muchas ocasiones más cruel y temido que las normas institucionalizadas (aunque la sanción sea el despido).

El siguiente esquema es una representación gráfica del modo de difusión y actuación del sistema de liderazgo analítico referido *supra*:

Ilustración 4



Así pues, con la constitución de una fuerte ideología que sea paralela a los objetivos empresariales, obtenemos:

- Una inercia de actuación reforzada mediante el efecto de prevención general ⁷ del sentimiento de culpabilidad.
- Un efecto cohesionador de los individuos que compartan dicha ideología por identificación recíproca, se trata de lo que podemos denominar creación de *identidad social*, esto es, el individuo accederá conforme sea aceptable para el grupo.
- Un nuevo reforzador como es el control social por efecto de la cohesión antes nombrada.
- El control del comportamiento empresarial en tanto que la ideología ha sido definida analíticamente.

⁷ *Prevención general* se emplea en el sentido y con las repercusiones propias que se ha otorgado a esta expresión dentro de la disciplina de la teoría de la pena en el Derecho penal.

2.2. Contenido de la cultura.

Hasta este instante, hemos pretendido ofrecer luz sobre el proceso de formación cultural en aras de mostrar su utilidad en un proceso de fusión, además, hemos intentado crear un modelo para guiar al agente de la fusión en el uso de la cultura como factor de éxito de la misma. En este último apartado de introducción al bloque cultural, abordaremos la problemática de la existencia de un contenido mínimo que deba contener toda cultura para facilitar la excelencia en los procesos de fusión.

Anteriormente se trató el carácter adaptacionista de la cultura, pues bien, en la actualidad se complica tal cometido debido a la concurrencia de un entorno empresarial sumamente cambiante y dinámico. Por tanto, se torna estéril implantar una cultura rígida y altamente enraizada e, igualmente, se nos antoja un escollo para la integración de culturas en sucesivos procesos de fusión.

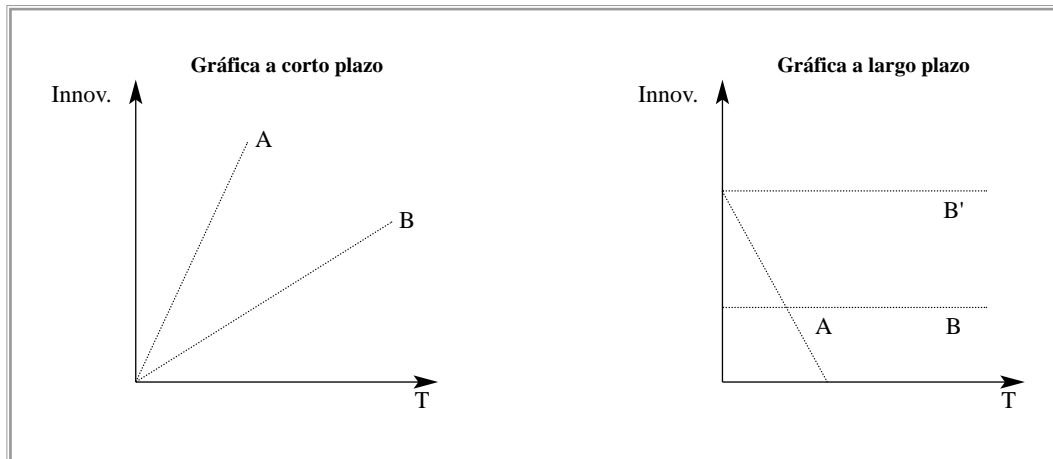
Comprendiéndolo de esta forma, estamos ante una paradoja; la cultura tiene un cometido de adaptación del grupo a su entorno, pero, dado el dinamismo del entorno actual, la cultura puede convertirse en un factor desadaptativo debido a su lento proceso de formación y consolidación. La consecuencia derivada es que la mejor cultura debe ser aquella que mayor capacidad de cambio atesore pues será la que más adaptación al entorno procure, lo que proveerá más oportunidades de acción que, finalmente, otorgarán mayor rendimiento a la empresa; ello repercutirá en un mejor nivel de vida en la empresa que reforzará el lazo de percepción de los colaboradores con la ideología creando mayor implicación. Tras el cenit, la empresa corre el riesgo de acomodarse por la excesiva saciación en los objetivos y la consiguiente desimplicación, tal y como se explicó, ralentizándose el ritmo de innovación y produciendo la obsolescencia de la empresa.

Lo mismo podemos predicar sobre la estructura de la empresa, entendida como la materialización de la cultura o, en otras palabras, el resultado de las acciones de los integrantes del grupo cultural conformado en la empresa. Las conductas operantes habidas en la empresa serán correctas si otorgan adecuada respuesta a los requerimientos del entorno, esto es, si están adaptados al mismo. De tal modo, parece que un rasgo de referencia en toda cultura deba ser la **innovación**, por medio de lo cual conseguiremos que las acciones de los colaboradores estén adaptadas.

Tras el proceso de fusión, la empresa debiera estar adaptada adecuadamente al entorno, tanto en lo relativo a los parámetros culturales como a la estructura; sin embargo, dado el dinamismo del entorno, la empresa tenderá a la desadaptación a lo largo del tiempo. La solución que se proveyó a la fusión (nos referimos al liderazgo analítico) no es factible sostenerla en el tiempo porque la cúpula directiva no puede detectar y afrontar todos los cambios que deban concurrir en el seno de la corporación. Creemos que el liderazgo analítico puede ser usado en momentos de grandes transformaciones internas que no pueden integrarse por evolución normal, como puede ser un proceso de fusión. Por tanto, debemos buscar una solución de adaptación natural de la compañía y ello pasa por la innovación sectorial.

En el siguiente gráfico se muestra la consecuencia de integrar en el contenido cultural el factor innovación:

Ilustración 5



La variable A representa los resultados de la innovación en el tiempo mediante el empleo del sistema del liderazgo analítico; la variable B representa el uso del factor de innovación como rasgo de la cultura. Podemos apreciar que a corto plazo los resultados del liderazgo analítico son más eficientes en lo relativo al nivel de innovación y, por tanto, de adaptación al entorno empresarial; por el contrario no pueden ser mantenidos en el largo plazo. Los resultados de una cultura proinnovadora son más discretos en el corto plazo, pero sostenibles en el tiempo, como indica la variable B. La variable B' representa el resultado en el largo plazo del empleo del liderazgo analítico en el corto plazo y el sostenimiento del nivel en el largo mediante la endoculturación del rasgo cultural *innovación*. Es posible ya que el liderazgo analítico, además de ser un modelo para llenar de contenido a la cultura (en este caso con el rasgo *innovación*), dota adecuadamente el entorno interno para canalizar y facilitar los rasgos culturales endoculturados.

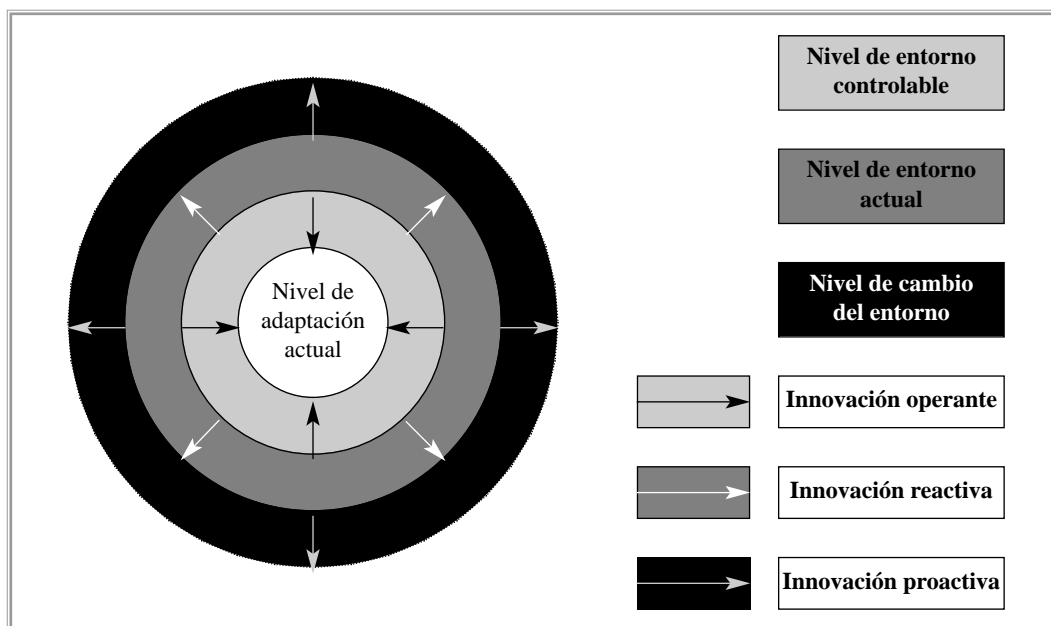
Podríamos realizar un paralelismo entre la posición materialista histórico de M. HARRIS y la empresa, para aclarar el entramado: con el liderazgo analítico pretendemos modelar el genotipo de la organización (que englobaría los recursos humanos y materiales y el entorno interno o modo de organización de los anteriores). Los rasgos culturales centrales (y la innovación en concreto) constituirían la característica fenotípica posibilitadora del aprendizaje empírico que posibilitaría a la empresa obtener ventajas de las nuevas oportunidades en un plazo mucho menor que si hubiera que esperar a una mutación genética.

Una vez señalado lo anterior, es preciso valorar cualitativamente el contenido de la innovación. Podemos fijar cuatro clases:

- **La innovación operante.** Es aquella cuyo resultado es la modificación del entorno de forma que lo adapta al *statu quo* de la empresa.
- **La innovación proactiva.** Es aquella en la cual se detecta anticipadamente un cambio en el entorno y, en consecuencia, la modificación empresarial entra en juego al tiempo que se produce el cambio.
- **La innovación reactiva.** Es aquella en que la modificación adaptativa opera tiempo después que se produjera el cambio en el entorno, produciéndose un menoscabo por obsolescencia y/o un lucro cesante.
- **La innovación inválida.** Es aquel cambio en la empresa o en el entorno que conlleva un desajuste o una falta de adaptación entre el comportamiento organizacional y el entorno.

En la siguiente ilustración, se muestran los distintos niveles de entorno al que una empresa debe adaptarse a través de los distintos tipos de innovación mencionados:

Ilustración 6



El grado de innovación habida efectivamente en la empresa y la medida de su implantación en la cultura podrá ser medida en el marco formalizado de la gestión del desempeño, para ello distinguiremos previamente dos tipos de innovación según su resultado: la innovación mecánica y la intelectual que serviremos para realizar la valoración. Acorde con la lógica metodológica, este tema será tratado en el epígrafe 25, relativo a la **gestión del desempeño sobre la innovación**.

3. Corolario.

En el presente capítulo, hemos sentado la teoría general de la política cultural a efectos del proyecto. De acuerdo con el proceder metodológico del trabajo, una vez hemos recurrido a las fuentes de conocimiento general y deducido consecuencias, debemos adaptar los resultados al caso concreto de las fusiones mediante la propuesta de acciones directamente operativas. Así es, la razón de fondo de esta sistemática es aplicar el razonamiento que hemos realizado sobre la cultura al proceso de fusión pues, si la cultura es el medio para entender y modificar la conducta del ser vivo de la empresa, debemos partir de ella para deducir todas las acciones que conduzcan a un cambio en la raíz de la misma. Sólo así podremos construir un modelo integral y coherente hacia un cambio programado.

En este apartado, intentaremos fundir las diversas ideas ofrecidas en el capítulo para tener un modelo simple del que obtengamos las **acciones** del proceso de fusión que más tarde abordaremos, consecuentemente con nuestra concepción de la cultura como potencia informadora del resto de políticas de Recursos Humanos.

Dentro del capítulo, hemos pretendido un acercamiento a la cultura desde tres puntos de vista como son el proceso de evolución cultural, el proceso de categorías culturales y el de liderazgo analítico. Como quiera que son fenómenos coetáneos, es necesario conectarlos entre sí para, luego, extraer conclusiones en la línea que hemos señalado.

Tomaremos como patrón de referencia cronológica el proceso de evolución cultural del grupo (véase **ilustración 1**); como quiera que en el mismo deben estar englobados los parámetros que conforman la cultura (véase **ilustración 2**) pues la evolución representa la ordenación en el tiempo de la conformación de cada elemento cultural, asignaremos a cada fase el parámetro cultural asociado a la misma; ello lo pondremos en relación con la acción del sistema de liderazgo analítico (véase **ilustración 3**) que deba implementarse en cada instante. Recordemos que el liderazgo analítico se refiere al modo de transgredir los parámetros cultural en el tiempo conforme a un esquema. Una vez tengamos el modelo conjunto, lo utilizaremos para proponer acciones directamente operativas que servirán para controlar la respuesta de las personas al proceso.

La labor referida se halla reflejada gráficamente en la **ilustración 7**, por lo que tras una somera explicación de su contenido, estaremos en condiciones de adentrarnos en el desarrollo de cada una de las acciones apuntadas, lo cual constituye el cuerpo de la herramienta de fusión en su fase de *intervención*.

Debemos hacer notar que lo que queremos llevar a cabo con lo hasta ahora reflejado es un proceso de cambio cultural e integración en la empresa resultante **artificial** respecto a la empresa absorbida. La cultura, habitualmente, se forma o modifica por las acciones de los integrantes de uno o más grupos en contacto entre sí; en nuestra propuesta no concurren en un primer momento los integrantes principales agentes del cambio (el personal de la empresa absorbente), pues el pro-

ceso no discurre con el personal de ambas empresas en contacto mutuo, sino que existe una empresa receptora del cambio y unos pocos agentes del cambio, el departamento de Recursos Humanos y la dirección, en un medio artificial que vehiculan a los primeros hacia su integración en la empresa resultante.

En este punto finaliza nuestras consideraciones previas sobre el papel de la cultura en un proceso de fusión. Con ello esperamos contribuir a resolver el gran problema que se torna la cultura corporativa en un proceso de este tipo mediante la proposición de un modelo de actuación cuyas acciones ordenaremos en el tiempo en los capítulos que siguen; además nos ha servido para sentar la base argumental de las acciones a implementar del resto de políticas del núcleo duro de intervención en el proceso (así comunicación, formación, etc.) que conforman lo que denominamos en la introducción a la fase 2 las *acciones dirigidas a la integración de las personas en la empresa resultante*.

6. INICIO DE LAS NEGOCIACIONES

La fase previa a la consumación de un negocio jurídico que ofrezca cobertura legal a una reestructuración de empresas se constituye por una compleja serie de encuentros y pactos entre los titulares de las organizaciones implicadas tendentes a formar la voluntad concorde de los mismos sobre los términos de la operación. El principio a aplicar a estas relaciones no cabe duda de que es el de libertad contractual. Sin embargo, por lo que se refiere a las relaciones externas que vinculan a los empresarios contratantes con los terceros afectados por el negocio, el Ordenamiento prescribe una serie de cautelas encaminadas, en lo fundamental, a garantizar los derechos de trabajadores, proveedores, clientes, etc.

En los próximos capítulos, nos ocuparemos de los aspectos que se derivan de dicha fase preliminar del proceso de fusión mercantilmente hablando que comenzará con una puesta en contacto de las empresas y deberá continuar con una sucesión de tratos que irán formalizándose en diversos documentos.

Respecto al primer contacto entre las empresas, podemos apuntar que los medios más frecuentes por los que el mismo tiene lugar son la iniciativa y el *networking* de los administradores, de los socios mayoritarios en las pymes; ya sean de la compañía absorbida o de la absorbente, o bien por mediación de un *broker* o *marieur d'affaires*. A partir de aquí, el proceso puede vehicularse por la acción de una consultoría contratada al efecto, o bien, puede configurarse por el personal de las propias organizaciones. Tal y como razonaremos, entendemos que el de Recursos Humanos debe jugar un papel preponderante en dicha intervención.

Dado el supuesto de que sea la empresa *motu proprio* la que disponga el proceso de fusión, al menos en lo correspondiente a la integración de los recursos humanos, deberá planificarse una secuencia de acciones que alineen los esfuerzos conforme el objetivo; dicha serie comenzará con la redacción de una carta de intenciones, como explicamos a continuación.

Ilustración 7

Proceso de formación cultural	Parámetro cultural asociado	Liderazgo analítico	Acciones
Búsqueda de marco de relación	Objetivo		Comunicación de inicio del proceso
			Presentación de la empresa
			Auditoría dialéctica de estructura
Adopción de una misión	Objetivo	Planificación analítica de la cultura	Carta de intenciones
		Creación analítica de la cultura	Protocolo
			Sondeos de valor, necesidades
			Diseño de la herramienta cultural
		Comunicación de la misión	
Establecimiento de líderes	Ideología	Asunción de la cultura analítica	Identificación de líderes
			Asunción e interiorización de la cultura
Adopción de normas y medios	Normativa y entorno	Implantación cultural	Endoculturización
Establecimiento de vínculos	Comportamiento	<i>Coaching</i> cultural	Convivencia, <i>outdoor training</i>
			Formación

7. CARTA DE INTENCIONES

La carta de intenciones cabe caracterizarla como un acuerdo de bases en virtud del cual se concretiza la buena fe negocial que regirá el comportamiento de los signatarios en aras de converger satisfactoriamente en el proyecto de fusión.

A nuestro parecer, la concurrencia de esta acción se torna fundamental en un proceso de fusión; así es, partimos de una situación en la que dos agentes presentan tácitas intenciones de fundirse en un único ente haciendo uso del carácter integrativo de la persona jurídica. Ambas partes acuden con ideas

preconcebidas y diversas expectativas sobre el posible acuerdo de manera que resulta sumamente aconsejable establecer *ab ovo* los principios básicos que regirán dicho proceso facilitando, de esta forma, una coherencia en el cauce de las negociaciones y ajustando las expectativas formales al ser.

Nos encontramos ante un negocio *ex intervallo temporis* en el que el proceso en sí mismo cobra una relevancia fundamental en el devenir de las actuaciones, es por ello que entendemos debe incidirse en el control del proceso de toma de decisiones sobre la integración de las empresas. Juzgamos que dicha actuación debe recaer sobre el departamento de recursos humanos, puesto que en él se encuentra la maquinaria óptima para conseguir su excelencia, nos referimos al *know-how* relativo a psicología del comportamiento y control cultural que conlleva resultados en el aspecto negocial del proceso de integración, junto con el conocimiento sobre la trascendencia jurídica de las acciones del proceso, cuyo dominio debe ser competencia de los profesionales de la sección de recursos humanos. En este punto, debemos hacer hincapié en nuestra visión sobre el departamento de Recursos Humanos, pensamos que debe desplegar sus actuaciones a un plano exterior de la empresa, además de su intervención clásica sobre la estructura interna de la organización. Por tanto, podría ser Recursos Humanos desde donde se configurara el susodicho proceso dando, así, valor a la herramienta *in genere* (epígrafe 1) en la cual se encontrarían previamente diseñadas las actuaciones.

Resumiendo, mantenemos que deben operarse dos líneas de actuación en el proceso preliminar a la fusión en el departamento de Recursos Humanos, la primera sería la llevanza del proceso *en se* de toma de decisiones y la segunda el análisis y negociación de las cuestiones que lo afectan directamente (temas de personal, convenios, etc.).

Seguidamente expondremos los aspectos técnico-legales de la carta de intenciones con ánimo de orientar la planificación de esta acción.

La naturaleza jurídica de la figura es controvertida, sin embargo, parece adecuado calificarlo como un precontrato vinculado al futuro contrato representado por el proyecto de fusión; y ello en contra de parte de la doctrina que se inclina por considerarlo como un contrato condicionado suspensivamente, un contrato defectuoso o incluso una figura símil de la promesa de matrimonio. La opción del precontrato se argumenta por su adecuación a los rasgos teleológicos que en este trabajo se considera debe reunir la carta de intenciones en el proceso.

Es así que estamos ante una figura con un alcance jurídico limitado dado que no obliga a las partes a cerrar el acuerdo, sino que es una declaración programática redactada para facilitar el buen curso de las negociaciones.

El contenido de la carta de intenciones en relación al proceso cabe delimitarse en dos partes fundamentales. En la primera se encuadraría lo relativo al consenso sobre la filosofía del proceso que deberá regir las actuaciones en lo sucesivo; una segunda división atesoraría los pactos de mayor tangibilidad que incluirá el propio protocolo inicial. Entre estos últimos cabe destacar el deber de confidencialidad y la exclusividad de las negociaciones durante el período de vinculación. También se incluirá un apartado sobre la *due diligence* como explicaremos en el siguiente capítulo.

Es necesario apuntar que existe una vía abierta para resarcirse de las contravenciones de la Carta por la contraparte mediante la reclamación jurisdiccional de daños y perjuicios sobre la base de infracción del artículo 1.451 del Código Civil, dada la inexistencia de regulación específica en el Ordenamiento; a tal efecto cabe acudir a la letra de la sentencia del Tribunal Supremo 736/1994, de 19 de julio, en cuyo fundamento tercero establece la factibilidad de la reclamación en aquellos casos en los que se estime probado la existencia de tratos preliminares al contrato cuya ruptura cree perjuicios mensurables siempre que sea posible la determinación exacta del sujeto responsable, aun no se considere la concurrencia de un precontrato en el que se formalicen tales acuerdos.

Finalmente es necesario apuntar por sus implicaciones en los recursos humanos que empíricamente es testable la frecuente ocurrencia de cláusulas insertas en la misma carta de intenciones relativas, *verbi gratia*, al blindaje de posiciones de algún directivo, roles futuros de los mismos, etc., que se configuran como *conditio sine qua non* para el buen término de la operación.

8. PROTOCOLO INICIAL DE RECURSOS HUMANOS

Si la carta de intenciones se configura como un acuerdo de principios entre los negociadores de la reestructuración, el protocolo inicial de recursos humanos será el preámbulo del programa de actuación en este ámbito en concreto. El motivo por el que predicamos la rúbrica de un protocolo inicial separado y específico de recursos humanos son las especiales intervenciones que habrá que realizar en las empresas de acuerdo con el plan que proponemos.

En razón de poder intervenir adecuadamente para minimizar los rechazos culturales y demás problemas propios de una fusión en el aspecto de las personas, consideramos imprescindible comenzar a actuar lo antes posible (el instante idóneo sería inmediatamente después de la firma de la carta de intenciones). Dado que éste es un tiempo de negociación y mutuo conocimiento en el que no existe ningún grado de integración, parece que lo oportuno sea formalizar las actuaciones que deberán tener lugar en las respectivas empresas. Con ello conseguiremos lo siguiente: la comunicación del plan de recursos humanos en el proceso de fusión; la posibilidad, por vía de aceptación del mismo, de comenzar las actuaciones que requiere el propio plan; el acuerdo de colaboración y la implicación del departamento de Recursos Humanos de las empresas a absorber; un acuerdo sobre la disposición de recursos y el pronto inicio y adecuado cauce de la *due dilligence*.

El protocolo contendrá la plasmación de un proceso de acción fechado de la intervención del departamento de Recursos Humanos (las acciones fijadas en la herramienta) que conllevará la conformidad de los representantes de la absorbida en la rúbrica del documento, una cláusula de colaboración, de disposición de recursos y se ratificará, adaptado al caso, los valores de la carta de intenciones.

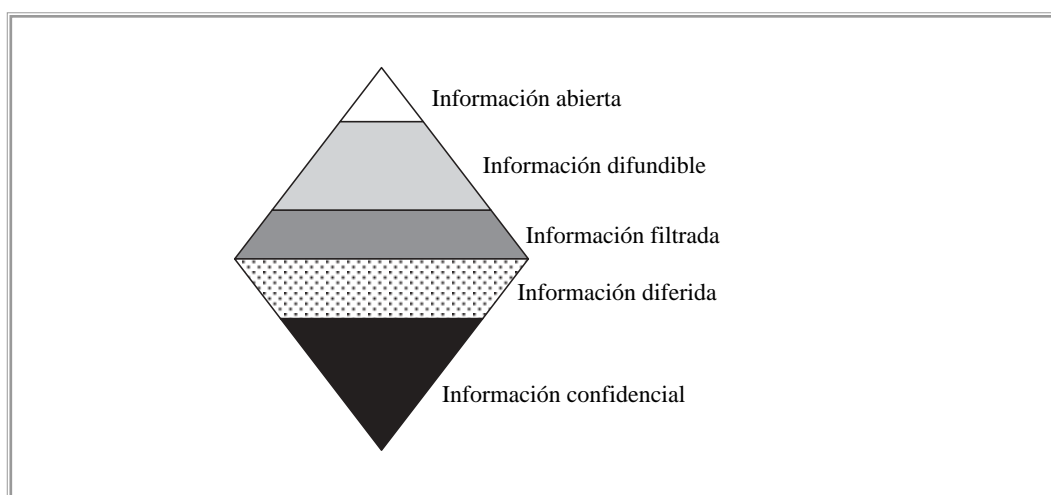
9. PLAN INICIAL DE COMUNICACIÓN

Un proceso de fusión conlleva grandes implicaciones individuales y colectivas, ello se corresponde con la concurrencia de multitud de reacciones en el seno de la organización. La acción reactiva es consecuencia de los cambios que sucederán en la organización; ahora bien, no se reaccionará ante el cambio *de facto* sino a la información que sobre tal cambio llegue de un modo suficientemente creíble para el agente. Con estos antecedentes podemos afirmar que la comunicación es el medio más potente de cuantos recursos tenemos en la implementación del proceso, ya que las personas actuarán de acuerdo a la información de que dispongan.

Las personas presentan una tendencia a la seguridad que representa defender sus intereses a partir del conocimiento de la situación y las consecuencias de su actuación, ello implica la previa disposición de información sobre la disyuntiva. En un proceso de fusión resulta imposible atrincherar toda la simbología que emana de las acciones y actitudes que conlleva: visitas de personas desconocidas, actitudes de la dirección, etc., bastarán para considerar que existe un problema ante el que hay que reaccionar. Por mor de esa tendencia, nacerán hipótesis que rellenen la falta de información que, a consecuencia de su transmisión por canales informales, se revestirán de credibilidad lo que entraña que las personas actuarán conforme a un sentido determinado a la vez que descontrolado.

Para evitar lo antedicho, debemos ofrecer una cantidad de información suficiente hasta el punto de que no se necesite integrar más por otros medios que no sean los formalizados. La información transmitida debe ser cierta pues, de otro modo, estaríamos expuestos a perder credibilidad y, en consecuencia, prestigio. En definitiva, debemos abogar por un proceso transparente en la medida de lo posible; para este cometido podemos establecer una tipología de información del proceso de fusión que sirva como referencia:

Ilustración 8



La **información confidencial** es aquella que en ningún caso debe ser de dominio público. El contenido dependerá del supuesto concreto, en todo caso englobará buena parte de las negociaciones, las decisiones políticas, la herramienta de planificación del proceso junto con las acciones de integración cultural, comunicación, etc.

La **información diferida** contendrá aquellos datos que estén en ciernes de ser comunicados pero que en ningún caso deben ser filtrados en el presente, por ende, esta información se encuadrará en otra categoría en el instante de su comunicación. Por ejemplo, constituirá este tipo de información los datos que estén bajo negociación y que si llega a buen puerto será materia difundible, también otros datos que deben ser comunicados en un momento concreto del futuro según la herramienta de planificación.

La **información filtrada** constituye un conjunto de datos que deben ser comunicados de una manera concreta distinta a la comunicación oral directa o escrita por canales convencionales. Esta información opera, a menudo, a nivel preconsciente. Un ejemplo sería instalar una máquina de café para promover la comunicación informal en vez de comunicar directamente que el personal debe relacionarse en medios no formales. Esta categoría engloba buena parte de las comunicaciones a realizar en el marco de la endoculturación propuesta.

La **información difundible** es toda aquella información que puede o debe ofrecerse al personal de la empresa a partir del momento presente.

La **información abierta** conforma los datos que puede o debe comunicarse a la totalidad de los *stakeholders*. Puede definirse negativamente de las anteriores categorías.

La **información difundida** es toda aquella perteneciente a una de las tres últimas categoría y que ya se ha hecho pública.

Entendemos necesario mantener una intervención activa respecto del aseguramiento de la información confidencial ya que posibles filtraciones podrían tener consecuencias negativas puesto que esta información debe tener apariencia de inexistencia. Las acciones a ejercitar son las siguientes:

- Inserción de una cláusula de confidencialidad con los dirigentes de la empresa absorbida formalizado en la carta de intenciones. Debe acordarse el secreto de las negociaciones con respecto a todos los *stakeholders*.
- Inserción de una cláusula de confidencialidad con los firmantes del protocolo inicial de Recursos Humanos. Se acordará el expreso secreto del proceso al personal de la empresa absorbida, remitiéndose las comunicaciones a lo establecido en el plan formal de Recursos Humanos.
- Reducción de las personas que tienen acceso a información confidencial.

- Reducción de la información confidencial a aquella información que no tiene necesidad de existencia para aquellos a los que se les hace inaccesible. Aquella información que se conoce que existe, aun no se sepa su contenido, no debe ser totalmente confidencial.
- Formalización de las reuniones en que se debata información confidencial.
- Aseguramiento de las condiciones del espacio físico y del tiempo en que se trate información confidencial.
- Deberá incidirse por canales informales en la confidencialidad de la información tratada así como de la existencia de información confidencial, al inicio o al final de las reuniones en que se trate información de este tipo.
- Formalizar los procesos de archivo de datos.
- Deberá poseerse medios de seguridad en los soportes de datos relativos al proceso de fusión, así empleo de *passwords*, documentos bajo llave, etc.
- Investigación y sanción ejemplar para el autor de una filtración.

A grandes rasgos, podemos decir que debemos actuar en dos direcciones respecto a la comunicación, una activa que consiste en transmitir la información que posibilite el desarrollo del proceso según lo planificado y, otra reactiva, que ofrezca la posibilidad al personal de integrar la información que requieran acudiendo a una fuente oficial.

Seguidamente detallamos por acciones el plan inicial de comunicación que proponemos según los principios reseñados.

1.1. Comunicación del inicio del proceso.

El plan de comunicación cabe dividirse en el que recae sobre la empresa absorbente y la absorbida por la distinta problemática que envuelve a cada una, así pues nos referiremos separadamente al acometer su explicación. El plan en la absorbida envuelve mayor complejidad dado que, en principio, es la organización que debe adoptar los cambios de mayor envergadura; aunque ello dependerá del tamaño de las empresas y la necesidad de cambio de la absorbente.

El objeto de esta acción es poner en conocimiento del personal implicado el inicio de un proceso de fusión posicionándolo en la primera etapa del *iter* evolutivo de integración. De esta forma, a partir de su implementación terminará la rumorología inicial por lo que deberemos realizarlo tan pronto como cualquier actuación dé pie a crearla.

A sabiendas de lo anterior, el momento idóneo para realizar la comunicación inicial a efectos del presente proyecto se sitúa tras la firma del protocolo inicial de Recursos Humanos e inmediatamente antes del comienzo del segundo análisis en la empresa absorbida.

Sin embargo, en aquellas empresas que debe mantenerse la confidencialidad de las negociaciones y del proceso hasta un instante fijado por razones extrañas a los Recursos Humanos, es el caso, por ejemplo, de las empresas cotizadas, la acción podría retrasarse hasta un tiempo máximo de cuatro meses de acuerdo con el proceso mercantil tipo que hemos considerado (véase proceso de fusión). La razón es que debe informarse de los extremos del proceso de fusión, según lo establecido en el artículo 240, a los accionistas, obligacionistas y representantes de los trabajadores con un mes de antelación a la celebración de la Junta General de Accionistas (véase epígrafe 19), lo que impide mantener el secreto por más tiempo. En estas empresas debería retrasarse el proceso de Recursos Humanos hasta el instante oportuno, implementando las acciones que no conlleven una profusa simbología y procediendo con absoluta cautela.

No podemos señalar una forma genérica para efectuar la comunicación inicial en la absorbida pues la mejor práctica dependerá del tamaño, canales de comunicación establecidos, cultura y clima de la empresa en cuestión. *A priori*, podemos apuntar como adecuado una reunión general o por unidades operativas, dependiendo del tamaño y estructura de la empresa, pues garantizará la recepción y la unidad del mensaje a todos los integrantes, revestido de formalidad y relevancia. Además se evitará un preposicionamiento del personal, que habitualmente es contrario hacia el proceso en un primer momento, por imposibilidad de una rueda de preguntas y opiniones al respecto.

Con ello conseguiremos tomar ventaja al comité de empresa y sindicatos en cuanto a la percepción de los colaboradores de cuál es el organismo informativo y al que dirigirse para solventar conflictos sobre proceso.

La citación al acto debe efectuarse con el mínimo tiempo de antelación para evitar que en dicho íterin broten rumores y el personal se preposicione tomando una actitud defensiva ante la noticia. El acto debe efectuarse a última hora de la jornada para evitar las falsas informaciones y discusiones emocionales entre los colaboradores durante la jornada; si es factible podría desarrollarse un viernes o víspera de jornada no laborable para enfriar la noticia mediante la reflexión individual.

Respecto al modo del contenido de la comparecencia apuntamos las siguientes pautas:

- La comunicación debe ser realizada por integrantes de la propia empresa absorbida para evitar una sensación de estar cautivos y haber pasado el control a poder de la absorbente. No deben asistir representantes de la absorbente.
- Debe ser efectuado por líderes de la empresa en que los colaboradores tengan depositada su confianza.
- Debe ofrecer un mensaje implícito de beneficio y oportunidad para la empresa y sus integrantes.
- Debe ser canalizado formalmente pero de forma habitual con objeto de que no cree alarma o sensación de estado de sitio.

- Debe ofrecerse sensación de iniciativa de la propia empresa.
- Debe mostrarse como una posibilidad en la que la empresa mantenga la capacidad de decisión.
- Debe comunicarse la capacidad de alegación y decisión de los colaboradores ofreciendo receptividad.
- Deben sentarse los canales de comunicación por los que se mantendrá informados y se recabará sugerencias y opiniones a lo largo del proceso de fusión.

La comunicación en la empresa absorbente será más rutinaria, pero ello dependerá del impacto que vaya a tener en la misma, pudiendo efectuarse por medio del periódico o la revista de empresa al grueso de empleados o los canales habituales sobre noticias.

1.2. Presentación de la empresa absorbente.

Nos situamos en la fase inicial del proceso de formación cultural (búsqueda del marco de relación). Tal y como se refleja en la **ilustración 7**, el parámetro cultural asociado a la etapa actual es el *objetivo*, pero no en cuanto misión externa, lo cual corresponde a la siguiente fase, sino *objetivo* como necesidad; esto es, **la acción comunicación inicial del proceso (apartado 1.1 del presente epígrafe 9) posicionó al personal de la absorbida en la búsqueda de un nuevo marco de relación que puede sustituir al status que hasta entonces tenían consolidado (su puesto en la empresa absorbida), por ello la labor debe centrarse en facilitar la percepción de sinergia personal a los integrantes de la empresa absorbida con respecto a la situación resultante de la fusión para lograr una primera aceptación sobre la visión de la operación, que conseguiremos en cuanto el riesgo sobre el beneficio potencial del cambio supere a la percepción de beneficio actual que obtienen en la empresa absorbida.**

Dicho razonamiento se deriva de lo argumentado en el ❶ y ❷ del excursus cultural al respecto.

Por tanto, debemos actuar en dos sentidos: mostrar las oportunidades que va a proveer el proceso de fusión y demostrar las debilidades que tiene su empresa que puedan incidir en el plano personal de los integrantes. Lo primero es el objeto de la *presentación de la empresa absorbente* cuyo contenido afrontaremos de inmediato y lo segundo se llevará a cabo por medio del plan de descongelamiento que expondremos en el apartado siguiente.

La presentación debe entenderse como un acto de marketing de la propia empresa a un cliente interno. Debe presentarse un perfil atractivo para un futuro trabajador de la misma.

El momento de la realización se sitúa una vez llegados a un nivel suficiente de análisis de la documentación y de la empresa (epígrafe 10) en que se tenga conocimiento de los mayores problemas que acucian al personal y antes del comienzo del plan de descongelamiento. Será beneficioso que transcurra el menor tiempo posible entre *la comunicación de inicio del proceso* y la actual acción.

Hay que tener en cuenta la finalidad de esta acción por lo que lo importante es resaltar los beneficios que la empresa resultante conllevará a las personas en concreto; no se trata de convencer de la fortaleza económica o competitiva de la empresa absorbente, sino de lo que puede aportar mejorando la situación actual si se integrara en la nueva organización. Por ello, reputamos adecuado que las presentaciones se hagan por medio de reuniones en grupos reducidos conformados por integrantes de puestos semejantes y realizadas por expertos en dicho trabajo pertenecientes a la compañía absorbente. Los mismos conocerán las deficiencias de los puestos por ende del *análisis en la empresa* previo a la *due dilligence*, así resaltarán los beneficios concretos que obtendrán al colaborar en la nueva empresa. Evidentemente, cuanto más marketing de la empresa se efectúe mejor posición de salida conseguimos para la integración del personal, pero ello dependerá del caso concreto, de los recursos y el tiempo de que dispongamos, por lo que entendemos que no es necesario especular en mayor medida a este respecto.

1.3. Descongelamiento.

Resultará útil que los propios integrantes de la empresa absorbida pongan en entredicho sus propios parámetros culturales y de actuación lo cual acarreará una mejor aceptación del cambio provocado por la absorción y una predisposición de las personas a interiorizar el plan de percepción de ganancia.

Lógicamente, el nivel de intensidad de esta acción dependerá de la situación de la empresa concreta, así en una empresa con baja media de edad y antigüedad de sus integrantes, elevado índice de rotación, cultura poco arraigada, situada en la banda salarial inferior e indicadores negativos de clima, no requerirá esta acción pues podría bastar con el plan de percepción de ganancia.

Por su parte, en una empresa con un perfil contrario al anterior, esta acción debe ser implementada con mayor potencia, pero también habrá que actuar más cautelosamente dado el peligro de rechazo y el posicionamiento defensivo del grupo frente a los interventores externos en un momento delicado como es la posible conquista de la empresa, lo que provocaría un fenómeno de corporativismo que nos obstaculizaría la labor.

Para evitar lo anterior debemos hacer uso de un sistema dialéctico desechando toda crítica directa y enfocando la evidencia de los puntos débiles como oportunidades de mejorar.

Una forma de intervenir según la línea indicada sería aprovechar las múltiples entrevistas que se efectuarán durante el segundo análisis realizado en la empresa (véase apartado 1.2 del epígrafe 10) para llevar a cabo esta tarea. Los analistas incidirán en las entrevistas en cuestiones relativas a las fallas de la empresa y, en especial, las relativas a su puesto de trabajo que recaigan en un minusvalor directo para tal persona. La manera más efectiva es el diálogo socrático con el que ir profundizando el tema. Con esto conseguimos varias ventajas: en primer lugar descongelar al entrevistado

haciéndole consciente de los perjuicios que le conlleva el *statu quo* actual y de la consiguiente oportunidad de mejora; además, obtenemos información sobre debilidades particulares de la empresa, posibilidades concretas de sinergia y nivel de madurez de los integrantes; finalmente, se ofrece una percepción favorable a los colaboradores por cuanto se les da voz y confianza para dar sus opciones de mejora, lo cual puede ser altamente efectivo si su empresa poseía un estilo autocrático. Esta intervención sería acorde con nuestra propuesta de integrar el parámetro innovación dentro de la cultura y se ofrecería una visión coherente desde un inicio (véase apartado 2.2 del excurso cultural y epígrafe 25).

Para reforzar las entrevistas podría planearse rondas de grupos reducidos de discusión de mejora sobre la empresa o sobre parámetros culturales, con ello conseguimos la ruptura de tabúes; las culturas empresariales se forjan a través de tabúes que son consecuencia de la derrota de la socialización por la actitud individual, a partir de observaciones de comportamientos admitidos públicamente y rechazados a nivel individual. Procediendo así conseguimos la percepción de que su cultura hace aguas pues no existe una identificación integral del ideal individual y el cultural (convertimos la cultura en un ente ajeno al integrante debilitando su identificación).

Finalmente, ante la necesidad de intervenciones extremas podemos idear híbrido de 360 grados relativo no al desempeño sino a la estructura y a la propia cultura que será beneficioso en cuanto a la mejora de la posición frente al cambio y a la ruptura de suposiciones compartidas que ejercen reactividad a la entrada de nuevos valores.

10. SEGUNDO ANÁLISIS

Inmediatamente después de la redacción y rúbrica del protocolo inicial de Recursos Humanos (epígrafe 8) comenzará un período con una duración total que rondará los dos meses cuya finalidad es el conocimiento mutuo de las entidades. Sin lugar a dudas, el valor del capital humano de una empresa representa una importante parte de sus activos por lo que será necesario cuantificarlo a efectos de fijar las operaciones de capital que se producirán sobre el paquete de control de las compañías; así, un objetivo de este segundo análisis, que se deriva de la propia labor de conocimiento de la empresa, es la realización de una *due dilligence* sobre los recursos humanos en el que se verificará y garantizará que la información aportada concuerda con la realidad de la empresa y que, además, es completa. En el análisis, es factible discriminar una sección que puede agruparse bajo la denominación de relaciones laborales y otra que corresponde a los Recursos Humanos en sentido estricto; sobre el conocimiento de lo primero basta el análisis de la documentación que puede facilitar la empresa analizada, sin embargo, es común la inexistencia de reflejo documental exacto de los datos requeridos sobre la parte de Recursos Humanos, por ello entendemos preeminente efectuar un análisis en la propia empresa auditada. Dicho análisis sobrepasará los límites de la *due dilligence* ya que será la base de intervención para otras acciones como explicaremos en el epígrafe 9.

1.1. Análisis de documentación.

Esta primera etapa de análisis mediará entre diez y veinte días durante los cuales las empresas intercambiarán información relevante sobre distintos aspectos de la propia organización. En aras de formalizar esta acción, es aconsejable incluir un apartado en el protocolo inicial de Recursos Humanos en el que se especifique la existencia de un período de entrega de documentación para su análisis en el que se fije plazos concretos para su efectividad.

La presente acción finalizará en la confección de un protocolo parcial sobre la materia (epígrafe 11), por lo que debemos requerir la información necesaria para efectuarlo correctamente. Seguidamente se indica un listado de la documentación relativa a la sección de relaciones laborales que puede solicitarse:

- Número de empleados totales y por áreas y resumen de perfil de edades, antigüedad y perfil general de los colaboradores por áreas funcionales.
- Listado de los empleados en el que se indicará categoría, antigüedad, tipo de contrato que le vincula a la compañía, salario bruto percibido y salario extranómina percibido en el período precedente.
- Relaciones profesionales libres con contrato verbal.
- Modelos estándar de contratos más utilizados.
- Identidad de los trabajadores miembros del comité de empresa.
- Identidad de los delegados de prevención de riesgos e integrantes del comité de seguridad y salud.
- Convenio colectivo vigente.
- Historial sindical de los últimos tres años.
- Descripción de los litigios pendientes o inminentes incluyendo la cantidad solicitada y si está cubierto por seguro.
- Requerimientos, notificaciones gubernamentales y multas relativas a los recursos humanos.
- Cobertura de seguros de personal.
- Subsidio, subvenciones y ayudas.
- Certificado de la Tesorería General de la Seguridad Social de que la empresa se encuentra al corriente de los pagos.
- Copia del TC1 y TC2.

- Acuerdos de franquicia, distribución, agencia o mediación.
- Convenios con bancos para compensación de salarios.

El listado relativo a la sección de Recursos Humanos es el siguiente:

- Manual del historial de la empresa.
- Historial de las fusiones y reestructuraciones habidas en la empresa.
- Historial de socios o asociados y, en su caso, principales accionistas e índice de *free float*.
- Misión y visión de la empresa.
- Manual de acogida.
- Organigrama.
- Manual de análisis, descripción y valoración de puestos.
- Índice de absentismo laboral.
- Índice de rotación de personal.
- Filtrado de los últimos sondeos realizados.
- Planes de carrera.
- Inventario de necesidades de formación.
- Pliegos de condiciones de las últimas acciones formativas efectuadas.
- Ayudas oficiales concedidas y solicitadas.
- Manual de gestión del riesgo laboral.
- Evaluación de riesgos y plan de control [definido en los arts. 16 y 23 a) de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales].
- Relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales [art. 23 e)].
- Manuales de gestión del conocimiento.
- Sistema retributivo.
- Calendario laboral.
- Plan de comunicación.
- Sistema de gestión del desempeño.
- Certificados o planes de calidad.

1.2. Análisis en la empresa.

Por las razones apuntadas *supra* establecemos una fase de análisis etnográfico en la propia empresa absorbida. Propugnamos que los agentes del análisis pertenezcan al departamento de Recursos Humanos de la absorbente y no una consultoría, por ejemplo, dado que se aprovechará tal análisis para realizar otras acciones (*vid.* epígrafe 9), además el conocimiento cultural que puedan obtener no es posible ser transmitido por la documentación de una auditoría formal.

El contenido de la misma será es el siguiente:

- Contrastación de los documentos aportados.
- Auditoría cultural ⁸ e identificación de líderes

1.2. a) *Contrastación de los documentos aportados.*

Se trata de obtener información exacta y comprender el contenido de los documentos (así, por ejemplo, el organigrama procurado puede distar del que se confeccione en este análisis fáctico). En las empresas con una pobre documentación, se sustituirá tal fuente de conocimiento por el análisis directo en la empresa.

1.2. b) *Auditoría cultural e identificación de líderes.*

Un músico interpretó una pieza; «¿Qué significa?», apostilló un oyente. El músico respondió tocando la misma partitura.

El músico no podía responder a tal pregunta, es más, ni siquiera podía insinuar lo que era esa música. Es posible afirmar que está compuesta por una sucesión de notas, que lo percibimos a través de una hondas hertzianas con característica altura, tono y timbre; pero sólo podemos decir de la música que es... música, lo que se traduce en reconocer que no sabemos lo que es. Simplemente lo podemos discriminar de lo que no lo es y, por eso, nos referimos a ello con tal acepción. Si no conocemos lo que es, tampoco podremos atestiguar que tenga un significado determinado.

Un comportamiento de un individuo en la empresa no tiene significado, aunque sí tenga intención y tenga consecuencias operantes. Dicho comportamiento puede tener multitud de significados

⁸ Debe ser comprendido en sentido lato, según la concepción inclusiva de cultura expuesta en el excurso cultural. Por tanto, incluiría el análisis del entorno, misión, etc.

para los integrantes de la organización, lo que, además, puede acarrear un juicio de valor como veremos más tarde. Es claro que la razón es la mediación de unos esquemas hermenéuticos propios de la empresa y ellos se nutren de los *contenidos ideológicos* propios de su cultura corporativa.

Nos proponemos analizar la empresa. Recogeremos datos y los tendremos que interpretar para que tengan algún significado, pero ¿conforme a qué esquemas? Es la primera pregunta que debemos plantearnos al lanzarnos a una labor etnográfica en la empresa.

Clásicamente se apuntan dos formas de enfocar el análisis, la primera, denominada *emic* aboga por que el analista adquiera un conocimiento de las categorías y reglas necesarias para pensar y actuar como un integrante de la cultura estudiada; la segunda, llamada *etic*, se basa en generar teorías científicas sobre las causas culturales.

Nosotros apostamos por una tercera vía dadas las especiales circunstancias que concurren en el análisis:

Como etapa inicial debemos plantearnos el objetivo que deseamos lograr en relación a la cultura de la empresa resultante:

- Continuar en lo fundamental con los parámetros culturales y las prácticas de la empresa absorbente e integrar la cultura de la absorbida conforme a lo anterior.
- Introducir cambios culturales y de práctica en la resultante conforme a los que existían en la absorbida.

Queremos reseñar que el sistema de liderazgo analítico puede ser útil en cualquiera de las alternativas señaladas, la diferencia sería su aplicación sobre los integrantes de la empresa absorbida o sobre la resultante.

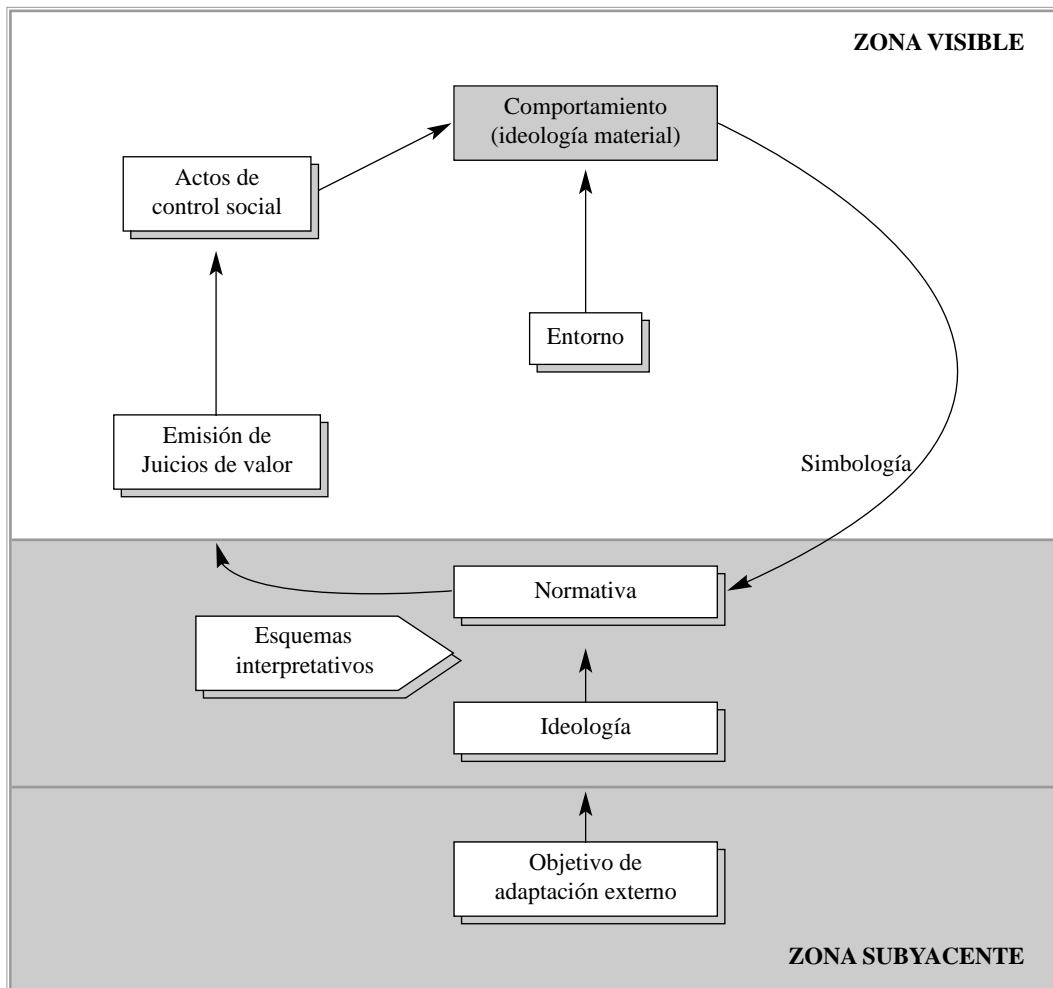
En el supuesto de situarse en el primer caso, diremos que puesto que el fin de la intervención es la integración del personal de las empresas y, por tanto de sus culturas corporativas, entendemos que el analista debe emplear los esquemas hermenéuticos propios de la empresa absorbente para interpretar los hechos culturales que recoja en la absorbida. De esta forma, entenderá la acción que observe con los patrones que emplearían los integrantes de la empresa absorbente al consumarse la fusión y estará en condiciones para entender el grado de reactividad que pueda producirse. En realidad estamos haciendo uso de un sistema comparativo de las culturas de las empresas inmersas en el proceso de una forma directa. Ello implica que el analista provenga de la empresa absorbente, con su particular ideología, actitudes implícitas y consiguientes sesgos interpretativos al dotar de significado los comportamientos en la absorbida, lo que está apoyado con la labor de percepción de ganancia que debe realizar (epígrafe 9).

En el segundo caso es adecuado enfocar el estudio desde el punto de vista *emic* o *etic*.

En cuanto a las técnicas para proceder al análisis podemos apuntar las habituales en un trabajo de campo, principalmente serán la entrevista individual o grupal y la observación directa en cuanto a la labor de recogida de datos. Una segunda etapa del análisis es la reflexión sobre la información captada, esto es hacer generalizaciones sobre las interpretaciones que los integrantes de una cultura atribuyen a la información ocurrida; para ello, el analista debe tener conocimiento de la forma de operar de tal información habida y que hemos recogido en forma de datos. Aquí intentaremos ofrecer un modelo coherente con la concepción de cultura que hemos propuesto.

Si ordenamos el diagrama de funcionamiento cultural por parámetros (**ilustración 2**) de forma que refleje la forma habitual de operar la cultura en la exteriorización del comportamiento del trabajador obtenemos lo siguiente:

Ilustración 9



Tal y como refleja la ilustración, las fuentes de que emanan los datos que debe recoger el analista son el comportamiento, el entorno, los juicios de valor y los actos de control social habidos en la organización. A partir de ellos deberá construir el contenido de la ideología de la cultura por medio de la generalización de los datos recurrentes observados en una situación.

En caso de que procediera según nuestra propuesta de aplicar los esquemas de interpretación de la empresa absorbente, lo que sucedería es que, una vez obtenido un dato derivado de un comportamiento que subyace por medio de lo que denominamos simbología (que puede ser más o menos universal), se filtra través de la ideología propia de la empresa absorbente (de los esquemas del analista) lo cual llevaría aparejado unos juicios de valor que convergerían en un control social que el personal de la absorbente ejercería sobre el individuo de la absorbida. Puesto que este individuo conserva una ideología diferente, el resultado del proceso sería un castigo ante un comportamiento que entienda adecuado que provocaría una situación de indefensión y la consiguiente reactividad sobre la cultura de la empresa. Por tanto, puede ser una forma de predecir el rechazo o la necesidad de intervención cultural en la empresa absorbida, lo cual es el objetivo parcial de este análisis.

1.3. Sondeos.

Para completar el análisis en la empresa absorbida entendemos adecuado realizar una fase de sondeos con objeto de completar el conocimiento del estado actual de la misma. Los sondeos se orientarán en dos definidas direcciones:

- Auditoría de la empresa, completando el análisis por medio de entrevistas antes realizado para tener un conocimiento generalizado y poder extrapolar los resultados allí obtenidos al conjunto de la empresa. En este sentido, parece acertado la realización de un sondeo de clima.
- Conocimiento de necesidades y visión de futuro de la empresa en concordancia con el sistema de liderazgo analítico en aras a la confección de la misión e ideología de la empresa. Para ello nos remitimos a la explicación ofrecida y referencias ofrecidas en el epígrafe 12.

Valga señalar con respecto a esta segunda orientación en los sondeos, que con ánimo de conseguir la coparticipación en el diseño de la cultura, como indicamos en el epígrafe 12, mantenemos pertinente la confección de una encuesta estructurada sobre la nueva misión e ideología a partir del resultado del trabajo de la dirección en el diseño de tales parámetros. Si bien, a continuación proponemos un modelo de preguntas para su pasación a organizaciones muy maduras o a determinados integrantes de la organización. Simplemente señalar al respecto que debe estar precedido de una puesta en antecedentes al encuestado y que la primera pregunta puede emplearse como preparación para la respuesta de las siguientes.

11. PROTOCOLOS PARCIALES (*HEADS OF AGREEMENT*)

1.1. Protocolos parciales de relaciones laborales y Recursos Humanos.

En tanto que las negociaciones avanzan, deben formalizarse los acuerdos alcanzados; para ello se empleará el presente instrumento de alcance jurídico paralelo a la carta de intenciones. Nosotros creemos adecuado desdoblarse el protocolo relativo al personal en uno limitado a los temas legales de relaciones laborales y otro específico de Recursos Humanos con el objeto de precisar en mayor grado el estado y valor de las empresas. La implementación de las políticas de Recursos Humanos en una empresa atrasada en este aspecto representa un considerable esfuerzo, tanto económico como en razón de tiempo, por ello entendemos necesario ampliar la *due dilligence* a este ámbito.

1.2. Anexo al proyecto de fusión.

Los administradores de las sociedades elaborarán un proyecto de fusión con los contenidos establecidos legalmente en el artículo 235 de la Ley de Sociedades Anónimas. Dicho proyecto es el objeto de discusión y, en su caso, de aprobación en la Junta General de Accionistas (epígrafe 19) antes transcurridos seis meses desde su suscripción.

Los administradores están obligados a presentar el proyecto en el Registro Mercantil para su depósito, y debe quedar a disposición de los interesados, incluidos los representantes de los trabajadores en el momento de la convocatoria a la Junta General, tal y como señalamos en el epígrafe 19. Así, estamos hablando de un documento público; es por ello que es práctica difundida efectuar un documento paralelo al proyecto de fusión –el anexo– en el que puede tener cabida temas relativos a relaciones laborales e, incluso, propiamente de Recursos Humanos, recogiendo, de esta forma, lo acordado en los protocolos parciales.

12. LIDERAZGO ANALÍTICO

En este capítulo, nos vamos a centrar en el desarrollo de las acciones directamente derivadas del sistema de liderazgo analítico que propusimos en el excurso cultural como método de control cultural encaminado, no únicamente a la garantía del éxito del proceso de fusión, sino a crear valor añadido al implantar una cultura racional y determinada en la empresa resultante.

Respetando la lógica metodológica que rige la exposición, a continuación vamos a presentar la forma de implementar las acciones operativas que el agente de la fusión desplegaría en virtud de la teoría del liderazgo analítico, una vez han sido encuadradas teóricamente en la prefacio cultural. De tal forma, conseguimos una facilidad en el manejo de la herramienta que pretendemos crear, en el momento de su aplicación a un proceso de fusión por absorción.

Las acciones a desplegar son, en primer lugar, el **diseño de la herramienta cultural** que se corresponde a una propuesta en la forma de abatir y facilitar la materialización de las fases de **planificación analítica por parte de la dirección y creación analítica de la cultura (6)**. Posteriormente, entraremos a dilucidar los aspectos concernientes a la **endoculturación**, acción derivada de las fases de **asunción de la cultura analítica e implantación cultural**.

1.1. Diseño de la herramienta cultural.

El objetivo del modelo es reducir los *gaps* explicados en el 4 y, para ello, entendemos que es acertado planificar cada estructura integrante de la cultura (*vid. ilustración 2*) que, de otro modo, se establecerían naturalmente permitiendo mayor margen de error.

Paso 1. Inicialmente se procederá a la confección de la misión de la empresa resultante, para ello partiremos de la redacción efectuada por la alta dirección (normalmente en el marco de los protocolos parciales), a ello tendremos que añadir los resultados de los sondeos que reflejan las necesidades de los colaboradores (epígrafe 10). Se trata de una labor de integración lógica y desarrollo de las necesidades del empresario y de los trabajadores; la forma adecuada no es la limitación de unos intereses con otros, sino la alineación en idéntico sentido de las necesidades de los implicados, en otras palabras, en la misión no deseamos dar cabida a pautas de repartición de los bienes generados en la empresa, por el contrario, pretendemos indicar el norte sobre cómo generar tales bienes (*vid. 6*, donde se plantea la naturaleza de las necesidades). Finalmente decir que no basta plasmar una serie de consignas de índole filosófica vacías de contenido y fin ornamental, práctica extendida en no pocas empresas; es indispensable definir exactamente unos parámetros correspondientes con la realidad de la empresa y las necesidades y expectativas de todos los integrantes.

Paso 2. Una vez poseemos una redacción de la misión sería conveniente contrastarlo con la alta dirección con objeto de que asevere la correcta interpretación y el cumplido respeto de la misión que propusieron en un principio. Una posibilidad disyuntiva es que la propia alta dirección diseñe el texto final de la misión tras la toma en consideración de los resultados de los sondeos facilitados por el departamento de Recursos Humanos.

Paso 3. Posteriormente, se desglosará la misión de la empresa desmenuzándola deductivamente de forma que se extraigan unidades de significado aisladas, esto es, se separa cada elemento de la misión que contenga vida semántica por sí mismo. Cada concepto se situará en la primera columna del modelo expuesto en la **ilustración 10**.

Paso 4. A cada concepto se le asignarán los rasgos culturales implícitos (segunda columna del modelo). Esta etapa corresponde a la creación analítica de la ideología; dicha manera de actuar resulta de la coherencia que entendemos adecuado proveer entre el objetivo y la ideología (cuestión debatida en el excurso cultural). Con este proceder, hemos dotado de contenido las estructuras *objetivo de adaptación e ideología*, además de minimizar el *gap* entre los mismos.

Paso 5. Se asociará a cada rasgo cultural los parámetros conformes de actuación. Nos referimos a las formas de actuación por medio de las que se exteriorice la normativa subyacente a la ideología definida; es decir, el *comportamiento* que tiene que concurrir para que pueda afirmarse que en una empresa existe una determinada ideología. Dicho proceder se situará en la columna correspondiente a los medios mediatos del modelo de la **ilustración 10**.

Paso 6. De igual forma, diseñaremos un cuadro paralelo en el que situaremos los rasgos culturales definidos directamente por la alta dirección y no derivados del objetivo, procediendo idénticamente en cuanto a la asociación de medios. La razón de ser del presente paso es otorgar la posibilidad de introducir los rasgos ideológicos que pueden ser necesarios para alcanzar un modo de operación excelente aun no se hallen directamente conectados con el objetivo. El resultado se trasladará al cuadro inicial según se muestra en la **ilustración 10**.

Paso 7. A cada rasgo cultural antes definido se asignarán los medios inmediatos que se considere anexados. Hacemos referencia a los medios tangibles que deban estar en consonancia con el carácter definido. Recordando lo establecido en la **ilustración 2**, el *entorno* es el canalizador de la transformación de la normativa en el comportamiento y, de esta forma, hemos adecuado este factor de transgresión a la normativa reduciendo el *gap*.

Nos valdremos de un ejemplo muy simple para clarificarlo: si un parámetro de la misión establecida por la alta dirección es la consecución del liderazgo en el mercado nacional en su sector; un desglose de la misión es la ideación de productos novedosos; un rasgo cultural puede ser la innovación; un medio mediato puede consistir en la implantación de un estilo de dirección participativa y un medio inmediato la renovación tecnológica o el trabajo en grupos de mejora.

Ilustración 10

Desglose de la misión	Rasgos culturales asociados	Medios mediatos	Medios inmediatos

Rasgos culturales seleccionados por la alta dirección	Medios

↑ ↑

1.2. Endoculturación.

Una vez poseemos los rasgos culturales deseados comienza la labor de aplicación, para ello vamos a proponer en las próximas líneas el modelo de dispersión de la cultura artificial fundamentado en la endoculturación de la cultura analítica, tal y como señalamos en el 6.

1.2. a) Asunción e interiorización de la cultura.

La dirección y un número reducido de líderes culturales desarrollarán la labor de asumir la cultura creada para convertirse en el motor del cambio. Su función es importante al tiempo que complicada ya que es el grupo encargado de transmitir por endoculturación unos parámetros que ellos mismos no tienen interiorizados. Por ello, deben actuar de forma racional, en contraposición de la actuación por inercia que impone la cultura, conforme a los parámetros de la nueva cultura. Para lograr una interpretación uniforme de los parámetros, a la vez que su correcta comprensión y comienzo de interiorización, es conveniente realizar una serie de reuniones entre el grupo de cambio en el que se discuta el significado y consecuencias de cada parámetro, se confeccione la metodología de implantación (véase apartado siguiente) y se controle la evolución de la endoculturación.

El grupo de cambio estará compuesto por representantes de la alta dirección de la empresa resultante y por los líderes seleccionados en la etapa de análisis en la empresa. Estos últimos deben ser los líderes culturales más sólidos, la influencia del total de elegidos debe llegar a todas las secciones de la empresa, debe ser personal de confianza y deben estar involucrados en el proyecto y con la nueva cultura; por otro lado debe ser un número lo suficientemente reducido como para ser operativo y controlar las filtraciones de la información relevante que se les brinde.

1.2. b) Proceso de endoculturación.

El objetivo de esta acción es que los integrantes de la empresa adopten la ideología analítica, por lo que la tarea consiste, primeramente, en comunicar el contenido de la antedicha y, además, en comunicarlo de una forma efectiva para la sustitución de la ideología anterior por la analítica. Para ello, vamos a enumerar distintas maneras que inferimos válidas:

- La principal forma es la **actuación acorde del grupo de cambio** a los parámetros culturales. Recordemos que la esencia de este proceso es la adopción de una nueva ideología, de un ideal de actuación conforme al objetivo, y que los líderes son aquellos que gozan de un prestigio pues se adecuan a la actuación arquetípica, a tal ideal; es decir, son líderes porque integran el contenido de la cultura con sus propios parámetros. El proceso de fusión conlleva un cambio de circunstancias, ello provoca una necesidad de adaptación y, por tanto, nuevas respuestas culturales que deben difundir los líderes. Por ello, el grupo de cambio

está formado por tales líderes que ofrecerán los patrones culturales creados analíticamente. Dicha labor se facilita con el proceso de descongelamiento de la cultura precedente que tratamos en el epígrafe 9.

Por tanto, consideramos la actuación de los líderes como la más relevante forma para nuestro cometido, la cual será el resultado de implementar los parámetros obtenidos en las columnas de medios mediatos definidos en la herramienta de creación cultural. A partir de ello, el resto de integrantes de la empresa modificará natural y progresivamente su ideología y, por tanto, su comportamiento.

- La **información directa** de la forma de actuar y de los medios mediatos e inmediatos es la manera de difundir la actuación que, en un primer momento, se reduce al grupo de cambio. Se trata de incidir sobre la forma consciente de transmitir la cultura por endoculturación a que se refería M. HARRIS. Se informará progresivamente de la forma de actuar (por tanto, estamos actuando sobre el comportamiento) descrita en la herramienta; en algunos casos deberá efectuarse por medio de formación (epígrafe 23) pues será necesario transmitir el *know-how* (un ejemplo de lo anterior es el cambio de estilo directivo o el trabajo en equipo).
- Los **premios y castigos al comportamiento cultural** constituyen un reforzamiento ejemplar y tienen un valor informativo importante. Las sanciones tienen que contener una coherencia, en esta línea, tendría más valor el autocastigo de un líder o un directivo que el castigo a un empleado.

Creemos que el actuar en el comportamiento es una forma de moldear la ideología por el valor simbólico del mismo (véase **ilustración 9**).

- La **adecuación del entorno** a la cultura presenta un valor canalizador de la misma como hemos explicado anteriormente. Ello lo conseguiremos con la implantación de los medios inmediatos de la herramienta de creación.
- En la **selección** tanto de nuevo personal como de los colaboradores para la empresa resultante en caso de haber excedencia, debe incluirse la competencia de adaptación a la cultura de la empresa.
- Es interesante crear un **lenguaje específico de la empresa**, ello ayuda a enraizar la pertenencia a la sociedad. Por tanto, debe recurrirse al uso repetitivo de los mismos términos y crear e individualizar significados de los significantes existentes.
- Fomentar la **comunicación** y el *feedback* recíproco y grupal.
- Una técnica valiosa para intervenir la cultura de una organización es la actuación por medio de **incidentes críticos**. Pueden acaecer de forma sobrevenida, con lo que habrá que saber aprovecharlo; o bien pueden ser buscados por los agentes culturales, por ejemplo impidiendo el parcheado y las soluciones de última hora, con ello, además, conseguiremos reforzar negativamente esta conducta; o bien mediante la preparación artificial de los incidentes por el grupo de cambio.

El incidente crítico, que actuaría como un estímulo incondicionado sería respondido por una solución que desencadenaría la obtención de un premio o de un castigo. Todo el acontecer (una conducta) tendría un valor simbólico que queremos comunicar en la empresa como ejemplo implícito del deber ser de la ideología que debe reinar en la organización; la forma de comunicarlo ayudará a convertir el acontecimiento en un mensaje filomítico y, finalmente, podemos revestirlo de formalidad a través de la implantación de un ritual. El **mito** constituiría un proceso de apropiación de la actuación, ésta deja de ser una acción individual para convertirse en un ideal del grupo cultural; mientras el **ritual** se conformaría como un recordatorio-reforzador del anterior. Con este proceso habremos logrado dos efectos, uno eminentemente funcional que consiste en que el individuo integrante del grupo emitirá una respuesta (condicionada) semejante o distinta a la constitutiva del mito cuando se encuentre en una situación similar (estímulo incondicionado). Una segunda, ideacional, que estriba en la adopción del valor simbólico del mito como ideología propia de la cultura de la empresa.

Todo ello se ve incrementado por el hecho de que el efecto inmediato que provoca en aquellos envueltos en el incidente resuelto es de mayor satisfacción y confianza en el solventador de la situación que en el caso de que se hubiese evitado el problema.

- También es factible el uso del **mito** de forma autónoma. Consideramos que es especialmente adecuado en la fase de *coaching* cultural su comunicación por un canal informal a las nuevas incorporaciones. Para finalizar, apuntar que es adecuado tener presente que la cultura también contiene reglas de interpretación y no posee el mismo significado un mito en una cultura que en otra, por lo que habrá de predecir el resultado según la hermenéutica característica.
- La cultura puede ser concebida como un ente simbólico autónomo, si bien toma vida a través del individuo; considerado esto, es importante mantener un conocimiento de individual de los colaboradores de forma que permita fijar el mejor modo de actuación en lo relativo a la introducción del nuevo complejo cultural.
- Dado el simbolismo que toda actuación puede tener, es importante la actuación coherente de los líderes con la cultura para no ofrecer mensajes contradictorios, lo que retardaría y dificultaría el proceso de condicionamiento. De ahí, la relevancia de la fase de asunción de cultura analítica pues, con ello, conseguiremos un grado estimable de coherencia entre las normas que se establezcan explícitamente y el comportamiento de los líderes y, en definitiva, de la actuación y la cultura.
- En determinados supuestos puede ser beneficioso la creación de un **chivo expiatorio** para reforzar la cohesión interna y, con ello, el control social (véase excursu cultural).

Dejando a un lado estos procedimientos de intervención directa, pensamos que se torna imprescindible mantener una línea totalmente coherente con las directrices culturales que se quiere desarrollar; ello significa que debería actuarse contrariamente a los intereses directos de la empresa si, de esa forma, conseguimos no transgredir la nueva cultura. Metafóricamente, podemos decir que la

utilidad de la cultura se asemeja a la bola de nieve que rueda pendiente abajo aumentando su tamaño, llegado un momento, la potencia que ejerce es imparable para la fuerza de un individuo; así, reviste mayor importancia la canalización de la cultura que un hecho aislado que pueda minar el camino trazado para la susodicha.

Es importante apuntar que la endoculturación es un sistema de dispersión y comunicación de lo que debe contener cada estructura cultural, pero es necesario proceder a la culturización de cada estructura de forma sucesiva y en el orden de evolución natural de la formación de las culturas grupales. Así, el paso inicial es el relleno de la estructura *objetivo* (conforme a la segunda fase del proceso de formación cultural que es la adopción de una misión), de ello ofreceremos pautas en el siguiente capítulo, posteriormente se procederá al posicionamiento de líderes, etc.

13. SEGUNDA FASE DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

1.1. Comunicación de la misión.

Si bien la difusión de la ideología requiere una forma más sutil de difusión en la empresa como establecimos en el epígrafe anterior, la misión puede ser comunicada de forma explícita.

Es necesario establecer una comunicación efectiva que asegure no sólo, la recepción del mensaje, sino la toma en consideración del mismo por parte de todos los miembros de la empresa. Para ello, es necesario una abundante y repetitiva información susceptible de ser captada sin que requiera la participación o receptividad del colaborador.

Entendemos propio efectuar una primera comunicación que revista de solemnidad y relevancia el mensaje mediante un acto formal emitido por altos cargos de ambas compañías en donde se explique detalladamente el contenido de la misión. Es adecuado informar sobre la forma de construir la misión en la que se ha tenido en cuenta la opinión de cada miembro de la empresa (*vid.* epígrafes 10 y 12), así como poner de manifiesto los resultados ventajosos de la consecución de los objetivos en el ámbito individual (*vid.* ❶).

A lo anterior habrá que añadir otros medios de comunicación de apoyo que deben ser utilizados de manera profusa para llegar hasta la saturación de la recepción del mensaje. Tales medios pueden ser la Intranet corporativa, los flashes informativos, tablón de anuncios, megafonía, etc., de forma que el mensaje esté visible de forma continuada en lugares clave.

El mensaje debe estructurarse en forma de mensajes cortos, fáciles de captar y recordar.

1.2. Comunicación externa.

Hasta el presente, hemos tratado la comunicación de las tipologías de información excepto la de índole *abierta*, a saber, la información susceptible de trascender a la totalidad de *stakeholders*. En este apartado vamos a disponer un patrón de actuación sobre la misma.

Podemos distinguir dos clases de información abierta con respecto al emisor: la **oficial** sería aquella cuyo ponente ostenta poder virtual de representar a la empresa, en su contrario, la **oficiosa** sería aquella información revelada por un miembro de la empresa actuando en su propio nombre. Con ánimo de completar la taxonomía, añadiremos la efectuada **entre terceros** sobre el proceso de la compañía.

Nuestra tarea principal es la intervención sobre la información oficial, de la cual mantenemos que debe reunir los caracteres de coherencia y control. Deben guardar coherencia las informaciones emitidas por los distintos representantes y, en ningún caso, pueden contradecirse entre sí; además debe haber coherencia entre la información abierta y la difundida y la filtrada. Sin perjuicio de la anterior, dicha información debe ser controlada; conforme a lo expuesto en el epígrafe 9, debemos clasificar y definir el contenido y los límites de la información abierta.

El modo de acción que proponemos se centra en establecer, en reunión de los responsables de comunicación y el cuadro directivo implicado, exactamente qué se va a comunicar. La importancia de la acción varía cuantiosamente, en términos de repercusión social y económica, dependiendo del tamaño de la empresa; así, la comunicación de una PYME puede reducirse al anuncio de la operación (además de la triple publicación en el BORME y la doble en periódicos de gran circulación en las provincias en que cada una de las sociedades tenga su domicilio que exige la Ley), lo cual puede ser asumido por el responsable de comunicación obviándose la reunión. Sin embargo, reviste enorme relevancia en la gran empresa, y aun en mayor grado cuando se trata de empresas cotizadas; por tanto la información debe estar perfectamente planificada. En este sentido, cabría diseñar un plan completo de comunicación, en lo que no entraremos ya que entendemos que debe ser atendido por el departamento de marketing; a un nivel menos elaborado, sí vamos a ofertar unas pautas de actuación: reducir el número de interlocutores (incluso nombrar un portavoz a estos efectos) y preparar de antemano la respuesta de los diferentes representantes a los requerimientos más probables, con lo que satisfaríamos los rasgos de coherencia y control sobre la información.

Finalmente, creemos que no debemos pretender influir sobre la información oficiosa dada la dificultad de obtener resultados positivos. La misma constituirá el fluir natural del *statu quo* de la empresa por lo que si la empresa funciona adecuadamente (especialmente en los aspectos de cultura y clima) contribuirá a la difusión de una imagen positiva, por ello habrá que incidir en estos aspectos para servirse de tal fenómeno.

14. CONFIGURACIÓN DE LA COMISIÓN DE TRABAJO

Una vez se ha finalizado la fase de conocimiento mutuo (epígrafes 6, 7 y 10) y se han implementado las acciones convenientes por parte de la absorbente para abonar la futura integración (epígrafes 8, 9 y 12) es el momento de que las empresas empiecen a caminar juntas hacia objetivos comunes estructurados en torno a la única sociedad resultante. En este sentido, es el instante de configurar una comisión de trabajo paritaria de Recursos Humanos.

15. PLANIFICACIÓN CONJUNTA DE LA INTERVENCIÓN

La comisión establecida en el epígrafe anterior debe planificar las intervenciones y su forma o, dicho de otra forma, discutir conjuntamente la aprobación de las acciones siguientes al epígrafe 15 de la herramienta.

16. INTEGRACIÓN DE CONVENIOS

En un proceso de fusión se plantea el interrogante de cuál debe ser el convenio colectivo aplicable a la empresa resultante. Sin duda, es una cuestión preeminente supuesta la importancia de los temas regulados en la norma y, especialmente relevante, son las repercusiones en la estructura de costes dimanante de la fusión puesto que, en la misma, vendrán definidas las condiciones económicas que hayan de aplicarse en la empresa absorbida.

La problemática de la concurrencia de convenios se halla legislada en el artículo 84 del Estatuto de los Trabajadores, si bien la jurisprudencia ha vacilado ante la solución de aplicar literalmente la letra de dicho precepto y su matización por medio del principio de la norma más favorable. Por ello, vamos a hacer referencia, en las siguientes líneas, a los distintos supuestos jurídicos que pueden concurrir, señalando la tendencia de la jurisprudencia.

Ante la concurrencia de convenios colectivos estatutarios, existe una línea jurisprudencial dominante que resuelve en la aplicación de la norma más favorable para el trabajador (en este sentido, la STS de 18 de diciembre de 1990). Por tanto, prevalecería, para el trabajador perteneciente a la absorbida, el convenio que más satisficiera sus intereses, sea el de la absorbente o de la absorbida.

En el caso de concurrencia de un convenio estatutario y otro extraestatutario, la jurisprudencia opta por equiparar la situación al supuesto anteriormente explicado tras la aplicación del artículo 3.1 del Estatuto de los Trabajadores (así, STSJ de Andalucía de 26 de abril de 1996).

Finalmente, en el supuesto de concurrencia de convenios colectivos extraestatutarios, es necesario estar al caso concreto ya que este tipo de normas tienen eficacia *inter partes*, por lo que no sería posible propagar sus efectos en la empresa resultante. Sin embargo, esta situación puede flexibilizarse en función del ámbito de aplicación, identidad de las partes, etc.

En cualquier caso, la situación puede definirse en función de la negociación entre las partes afectadas, sea para matizar el contenido del convenio aplicable o para comenzar un nuevo período de negociación colectiva.

El departamento de Recursos Humanos, deberá tener en cuenta la problemática aquí planteada por sus importantes consecuencias en la toma de decisiones sobre la definición de la estructura y el proceso de desvinculación. Por eso, debe dilucidar el convenio aplicable cuanto antes sea posible y, en todo caso, antes del período de definición de la estructura, para ello, recordemos, se dispone de copia del texto en la etapa de análisis de documentación (epígrafe 10).

17. REESTRUCTURACIÓN PERSONA-PUESTO

1.1. Definición de la estructura organizativa.

La organización resultante tendrá diferentes necesidades en cuanto a la definición de los puestos de trabajo que la suma de los puestos existentes en las empresas causantes. Por ello, deberá definirse la nueva estructura organizativa para alinearla con la nueva estrategia de mercado acorde a las nuevas necesidades y expectativas de futuro.

Por ende, el paso inicial será diseñar la nueva estructura en colaboración con los departamentos afectados para, posteriormente, realizar una planificación estratégica de la plantilla resultante.

1.2. ADV.

Una vez definida la estructura organizativa y establecidos los puestos de trabajo, se llevará a cabo una fase de análisis, descripción y valoración de los mismos. Se trata de una ardua pero necesaria acción-labor-puesto que el resultado es la base sobre la que asentar gran parte de las acciones de diversas políticas; dicha necesidad se acentúa en un proceso de fusión si deseamos aprovechar las sinergias resultantes de la reducción de la duplicidad de puestos y tareas en la empresa resultante, la reducción de plantilla en base a datos objetivos, etc.

Deberá realizarse un ADV completo o, en su caso, una actualización dado que los puestos de trabajo, además de que cambiarán por el mismo proceso de integración, debemos hacerlos cambiar para adecuarlos a una nueva situación.

1.3. Adecuación persona-puesto.

Una vez poseemos el ADV, debemos hallar las personas con el perfil más adecuado a cada uno de los puestos auditados. Para ello, creemos adecuado realizar una selección interna por competencias y, únicamente en el caso de que las empresas no posean los perfiles adecuados, recurrir al reclutamiento en el mercado externo.

La presente acción nos ofrecerá el resultado sobre las personas excedentes en la organización resultante y que, por tanto, habrá que desvincular de la organización, tema desarrollado en el epígrafe 22. Evidentemente, será una acción preeminente en los casos de fusiones motivadas en una reducción de costes de plantilla.

1.4. Detección de potenciales.

Junto con el análisis competencial, es necesario implementar un sistema de detección de potenciales para retener la capacidad de talento de la empresa. Evidentemente, perderíamos potencial humano en la empresa si atendiéramos, únicamente, a la capacidad para desempeñar un puesto actual.

Para ello la organización debe emplear uno de los numerosos medios estructurados existentes. A continuación, se lista una serie de *ítem* a tener en cuenta en el proceso:

- Dominio de conocimientos técnico.
- Nivel de desempeño alto.
- Búsqueda de nuevas responsabilidades y desarrollo.
- Capacidad para desarrollar relaciones interpersonales.
- Capacidad de soluciones complejas con autonomía.
- Ambición de autodesarrollo.
- Alto nivel de creatividad.

18. PERÍODO LEGAL DE INFORMACIÓN

Al margen del plan de comunicación que debe elaborar la empresa (véanse epígrafes 9 y 13), creemos adecuado considerar separadamente la comunicación que posee una configuración legal.

Se trata de una comunicación de mínimos que constituiría una pequeña parte del total y que se englobaría en el conjunto del sistema de ideado; sin embargo, el agente del sistema de comunicación tiene que conocer los preceptos legales tanto para cumplir los requerimientos establecidos debiendo planificar tales actuaciones en el plan global como para saldar las posibles cuestiones que planteen los representantes de los trabajadores.

Por ello, a continuación, comentaremos los aspectos más relevantes de la normativa existente sobre la materia así como diversas formas de actuar al respecto según la interpretación y el apoyo legal que se considere:

Cabe diferenciar dos fases como prolegómeno del cambio de titularidad de la empresa en relación al período legal de información, de un lado, las obligaciones de notificación, de información y los derechos de consulta de los representantes de los trabajadores y, de otro, la negociación de la transmisión con la representación colectiva y sindical.

Sobre la primera fase, debemos tomar en consideración la Directiva del Consejo de Europa de 14 de febrero de 1977 modificada por la 98/50. Con anterioridad a la incorporación de España a la Comunidad Europea, el Estatuto de los Trabajadores había regulado en su artículo 44 las consecuencias de la sucesión de empresa siguiendo criterios semejantes a los de las Directivas entonces existentes pero no vinculantes para España. Así, el supuesto de base de la Directiva *traspaso de empresas, centros de actividad o de partes de centros de actividad* coincide de modo cuasi literal con la del Estatuto; sin embargo, el mismo no contiene exclusiones como las establecidas en la Directiva, tales son las transmisiones *mortis causa* o la transmisión de buque marítimo.

La Directiva mejora con respecto a la legislación española el deber de información de la cesión a los representantes de los trabajadores ya que precisa en mayor medida los requisitos que deben cumplir conjuntamente el cedente y cesionario, fijando su contenido y la antelación con que deben efectuarse.

Por otra parte, la aplicación de la Directiva cede ante las disposiciones estatales más favorables para los trabajadores por aplicación del principio de norma más favorable para los trabajadores.

Entrando en el análisis del contenido de las disposiciones aplicables, debemos referirnos en primer lugar al artículo 44.1 del Estatuto de los Trabajadores, precepto que otorga un derecho de información a los trabajadores; en él encontramos un primer interrogante en cuanto a los sujetos de la obligación, es decir, los legitimados pasivamente a realizar dicha notificación. Dicho artículo se refiere al cedente y, en su defecto, al cesionario. El precepto puede tener una doble lectura:

- Bien que el cedente y el cesionario pudiesen ponerse de acuerdo en atribuir a cualquiera de ellos el cumplimiento de la obligación legal.

- Bien entender que lo que establece la norma es un régimen de responsabilidad subsidiaria respecto al cumplimiento de dicha obligación, imputando la ley la obligación en vía principal al cedente y en vía subsidiaria al cesionario.

Respecto a la primera de las interpretaciones, se predica la problemática de que sea la autonomía de la voluntad del cedente y del cesionario quien determine el obligado a cumplir el imperativo legal, sobre todo si se toma en consideración que la utilidad de la notificación estriba, entre otras cosas, en el conocimiento de los trabajadores (y también de la Entidad Gestora de la Seguridad Social) el hecho de la transmisión al objeto de adoptar las medidas o ejercitar las acciones que estimen conveniente. A este respecto, cabe preguntarse qué virtualidad tiene para los trabajadores de la empresa cedente que efectúe la notificación la empresa cesionaria, lo que normalmente tendría que producirse después de realizarse la notificación, siendo evidente que para que la notificación tenga sentido debe ser realizada antes de la transmisión, aunque la normativa laboral no establezca un plazo determinado.

En segundo término, cabe una segunda interpretación que parece más acertada ya que respecto a los trabajadores de la empresa cedente, la contraparte contractual, es precisamente el empresario cedente, y es éste quien está única y exclusivamente vinculado a los trabajadores afectados a la empresa que va a ser objeto de transferencia.

Por lo que se refiere a los destinatarios de la notificación, el artículo 44.1 apunta a los representantes legales de los trabajadores de la empresa cedida; pero nada dice de los trabajadores de la empresa cesionaria, que pueden tener intereses en la absorción. Por lo que, desde estas líneas, predicamos que debe comunicarse también a los trabajadores de la empresa cesionaria.

Otro precepto que habremos de tener en cuenta es el artículo 64.1 del Estatuto apartado 5, el cual dispone que la empresa deberá notificar y los representantes de los trabajadores deberán emitir informe con carácter previo a la toma de decisiones en determinadas materias como la fusión que pueda afectar al volumen de empleo.

En la legislación mercantil, debemos hacer cumplida referencia del artículo 238 de la Ley de Sociedades Anónimas que, de igual forma, atribuye un derecho de información a los representantes de los trabajadores explicitando una serie de documentos relativos a la fusión que tendrán la facultad de examinar en el domicilio social.

Sin embargo, la Dirección General de Registros y del Notariado (DGRN) en el fundamento cuarto de su Resolución de 30 de junio de 1993 argumenta a favor de la posibilidad de realizar el acuerdo en Junta Universal de forma que puede privarse a los trabajadores de su derecho de acceso a la información relativa a la futura operación antes de la adopción de la decisión; desconociendo, además, el artículo 64.1.4 del Estatuto de los Trabajadores relativo a las atribuciones de los representantes de los trabajadores.

Con respecto a la segunda fase que indicamos al principio del capítulo, esto, es la facultad de intervención de los trabajadores en el proceso de fusión (no trataremos aquí el derecho de oposición y

la facultad de desvinculación, véase epígrafe 22 al respecto), diremos que, en contra del deseo de protección de los trabajadores del legislador comunitario y del Derecho comparado (así el UmwG alemán), la DGRN entiende que con la letra del artículo 44, los trabajadores tienen una protección suficiente y les niega cualquier posibilidad de pronunciarse acerca de las condiciones en que se planea llevar a cabo la reestructuración (entre otras, RDGRN de 30 de junio de 1993 y de 10 de junio de 1994).

19. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

La JGA debe llevarse a cabo dentro de los seis meses siguientes a la fecha del proyecto de fusión (art. 234.3 de la LSA) y debe ser anunciada con un mínimo de un mes de antelación a su celebración (art. 240 de la LSA); excepción hecha del supuesto de celebración de Junta Universal, lo cual revisita importantes consecuencias en el ámbito laboral como explicamos en el epígrafe correspondiente.

Es necesaria la aprobación de la JGA de cada una de las sociedades implicadas en el proceso mediante los quórum y mayorías previstos en los artículos 103 de la Ley de Sociedades Anónimas y 53.2 Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada para el buen fin de la operación. Tras ello, únicamente restará el derecho de oposición que pueden ejercer los acreedores para estar en condiciones de proceder a la escritura y publicación de la fusión, a salvo del régimen de impugnación (art. 246 de la LSA).

Por lo que respecta a Recursos Humanos, la Junta General constituye un referente de planificación en cuanto a la temporalización de las acciones a emprender y, a efectos fácticos, será un día a anotar en la agenda por cuanto exige la presencia de un responsable del área.

20. ESCRITURA DE LA FUSIÓN

El sentido de incluir la presente fase en una herramienta de Recursos Humanos se debe al hecho de tomar como referente las del proceso mercantil en la intervención, si bien, de la presente, no se desprenden acciones propias para el departamento de Recursos Humanos. Así es, hemos considerado la escritura y publicidad de la fusión como el acontecimiento que nos permite fijar la finalización de la segunda fase de la herramienta ya que es un acto significativo en la definitiva consolidación de la fusión.

En aras de situar al agente de Recursos Humanos en los efectos de tales formalidades procedemos a explicar brevemente sus caracteres:

Las sociedades harán constar el acuerdo de fusión tomado en la JGA (epígrafe 19) en escritura pública otorgada por las sociedades causantes con los requisitos establecidos en el artículo 244 Ley de Sociedades Anónimas, que habrá de registrarse en el Registro Mercantil de acuerdo a los artículos 227 y 228 del Reglamento del Registro Mercantil.

Los efectos dimanantes son la extinción de la sociedad absorbida, el traspaso en bloque de su patrimonio social a la absorbente, produciéndose, de esta forma, una sucesión universal de todos los derechos y obligaciones de la extinguida a la absorbente (en este sentido, Sentencias de 5 de diciembre de 1962 y 17 de enero de 1963).

Tras la formalización de la fusión, únicamente puede desvirtuarse la fusión por las causas de impugnación establecidas en el artículo 246 y supletoriamente en los artículos 115 y siguientes de la Ley de Sociedades Anónimas. Que pueden ser ejercidas en el plazo de seis meses contados desde la fecha en que la fusión fuese oponible al invocante.

FASE 3: NORMALIZACIÓN

21. PLANIFICACIÓN DEL VALOR AÑADIDO

De acuerdo a nuestra visión sobre consideración del proceso de fusión como una fuente de oportunidades de mejora y no como un problema a solventar que ha sido numerosamente referida a lo largo del proyecto, entendemos procedente establecer una fase relativa a planificar la consecución de valor añadido a partir del proceso de fusión.

En esta fase, vamos a normalizar las políticas de Recursos Humanos para lo cual habrá que intervenirlas introduciendo cambios, en muchos casos radicales. Por tanto, es una oportunidad para modular definida y definitivamente las políticas en un sentido determinado sin necesidad de esperar a un momento posterior lo que supondría una duplicación de las tareas.

Así, en esta acción planificaríamos introducir cambios para la mejora de las políticas aun no esté relacionado con el proceso de fusión.

22. PROCESO DE DESVINCULACIÓN

En el epígrafe 20 (escritura de la fusión) tratamos el tema de la sucesión de empresa de forma global, en el presente capítulo nos centraremos en lo relativo a la sucesión de empresa en el aspecto meramente laboral y, en concreto, en lo concerniente a las vicisitudes en la relación laboral entre empleador y trabajador.

Estadísticamente podemos comprobar la recurrente práctica de procesos de desvinculación una vez se ha consumado una fusión por absorción; las razones son la duplicidad de puestos de trabajo que implica, las reestructuraciones en los procesos, la búsqueda de sinergias meramente materiales o tecnológicas.

Por tanto, consideramos oportuno orientar al inmerso en un proceso de fusión sobre el modo apropiado de actuar y sus repercusiones.

Son frecuentes los pactos y condiciones sobre el destino del personal de alta dirección en los protocolos iniciales, además el trato legal difiere del resto de trabajadores como expondremos en su lugar, así nos referiremos al personal laboral general, si no hacemos mención en contrario, en líneas sucesivas.

Ya que las decisiones a tomar sobre la desvinculación de personal no pueden abstraerse, sino que deben ser tomadas a partir de datos del caso concreto, nuestra labor será el análisis jurídico de la situación dada la vasta legislación existente sobre el tema.

1.1. Cuestiones jurídicas.

Nos centraremos, en primer lugar, en el análisis del Derecho positivo desde una posición aséptica, absteniéndonos de plasmar nuestra visión *lege ferenda* dado el fin de este trabajo, que no es otro que facilitar y ofrecer luz a los procesos de fusión por absorción. Nos centraremos exclusivamente en lo relativo a la subrogación real de una empresa absorbente que continua la actividad de la absorbida, dejando a un lado la sucesión *mortis causa* de empresa, usufructo de empresas, arrendamientos, liquidaciones, etc. Inicialmente, abordaremos la enumeración normativa del marco de referencia de la legislación interna relativa a la problemática de la sucesión empresarial, que principalmente se sitúa en el capítulo III del texto constitucional vigente:

- El **artículo 33 de la Constitución** reconoce la propiedad privada, pero, en cualquier caso, proclama la función social de la misma.
- En la misma línea que la disposición anterior, el **artículo 35 de la Constitución Española** propugna el Derecho de todos los españoles a un trabajo digno, lo cual incluye la protección al trabajador en cualquier circunstancia que suponga el menoscabo o la pérdida de sus derechos.
- Finalmente el **artículo 38** del mismo texto constitucional explicita la continuidad del trabajador en la empresa; mientras que el **Código Civil** en su **artículo 1.056** es el que expresa el principio de continuidad de empresa.
- El tema también es abordado por la Unión Europea. El punto de partida lo encontramos en el **artículo 136 de la actual redacción del Tratado Constitutivo de la Unión Europea (antiguo art. 117 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea)**. Dicho artículo predica entre otros principios, el de protección de los trabajadores y garantía de sus derechos. Como consecuencia en el derecho derivado se ha desarrollado la **Directiva 77/187/CEE** modificada por la **Directiva 98/50**, que lleva por título *Aproximación de las legislaciones de los estados miembros relativos al mantenimiento de los derechos de los trabajadores en caso de traspasos de empresas, de centros de actividad o de partes de centros de actividad*. Más tarde será analizada a fondo.

Una vez referida la legislación de base entramos a analizar la normativa de desarrollo; dentro de ella toma un carácter preeminente el **artículo 44 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo**, que da una respuesta a la situación que resultante de la adquisición de una empresa por parte de otra, así reza:

El cambio de la titularidad de la empresa, de un centro de trabajo o de una unidad productiva autónoma de la misma, no extinguirá por sí mismo la relación laboral, quedando el nuevo empresario subrogado en los derechos y obligaciones laborales del anterior. Cuando el cambio tenga lugar por actos *inter vivos*, el cedente, y, en su defecto el cesionario, están obligados a notificar dicho cambio a los representantes legales de los trabajadores de la empresa cedida, respondiendo ambos solidariamente durante tres años de las obligaciones laborales nacidas con anterioridad a la transmisión y que no hubiesen sido satisfechas.

El cedente y el cesionario responderán también solidariamente de las obligaciones nacidas con posterioridad a la transmisión, cuando la cesión fuese declarada delito.

El fenómeno puede describirse así: en las relaciones laborales en que se produce una modificación subjetiva respecto de la figura del empresario, quedará subrogado el nuevo titular en la entera y unitaria posición jurídica que ostentaba el precedente. De esta forma, el nuevo titular de la empresa asume todas y cada una de las relaciones jurídicas cualquiera que sea su origen o fuente y tiene, por tanto, los mismos derechos y obligaciones, expectativas, facultades y poderes que habían nacido de esas relaciones del titular originario.

En el artículo 44 del Estatuto de los Trabajadores se dan, pues, los efectos típicos de la sucesión del contrato, la sustitución de uno de los titulares y la permanencia objetiva de la relación contractual.

Con ánimo aclaratorio, especificaremos el contenido de los siguientes conceptos aparecidos en el artículo:

- El término **cambio** en sentido jurídico alude a un fenómeno de modificación o alteración que puede sufrir una relación jurídica, que referida a un sujeto titular de un derecho puede consistir tanto en sustitución de éste por otro que ocupa su lugar como la adición o supresión de los titulares anteriores.
- El término **titularidad** designa una posición concreta activa o pasiva o ambas a la vez que una persona ocupa en una relación jurídica, el titular es precisamente la persona física o jurídica que ocupa tal posición.
- Por consiguiente, cuando se habla de **cambio de titularidad** no se refiere a la empresa sino a la titularidad de la misma, por idéntica razón que no hay sucesión de empresa sino sucesión de titularidad. También es evidente que dicha titularidad puede devenir *mortis causa* o por transmisión *inter vivos*.

Otro tema a tratar es el objetivo de la transmisión en la normativa, el Estatuto de los Trabajadores en el archinominado artículo 44 referencia al centro de trabajo o una unidad productiva autónoma de la misma empresa, planteando el problema de si se trata de dos conceptos diversos o si, por el contrario, se pretende designar realidades fácticas idénticas o equivalentes. Entendemos que habrá que acudir al propio Estatuto en su artículo 1.5 donde se define lo que ha de entenderse por centro de trabajo a los efectos del propio Estatuto. A tenor de dicho precepto se considera centro de trabajo *la unidad productiva con organización específica que se da de alta como tal ante la Autoridad Laboral*, luego por mandato del propio Estatuto se ha de entender la de la propia definición legal.

Respecto a la concepción de empresa, del propio artículo se induce que la empresa en cuanto tal es apta para ser objeto del tráfico jurídico como unidad económica «El cambio de titularidad de la *empresa*». Esto no debe suponer que se tome la posición por la concepción económico-social de la empresa, como algunos sostienen frente a aquella que propugna la configuración de empresa como actividad del empresario, como un modo de actividad jurídica, porque en lógica, no puede haber cambio de titularidad en un modo de actividad económica. Ahora bien, el artículo 44 prevé como presupuesto de hecho normativo *el cambio de titularidad de la empresa*, no puede deducirse otra cosa que no sea ésta: a los efectos de aplicación de la normativa, la empresa en sí es apta para ser objeto del tráfico jurídico como unidad económica de producción. Por lo cual se comprende que dicho artículo sitúe bajo la rúbrica de sucesión de empresa y no de sucesión de empresarios. Me detengo en este punto porque desde un punto de vista jurídico no puede haber transmisión de empresa si ésta se considera como actividad organizativa del titular, la circunstancia de que alguien continúe la actividad de otro no implica que adquiera las relaciones jurídicas que a éste incumban. Y puede sostenerse que el verdadero empleador es la empresa ya que los contratos de trabajo subsisten oponiéndolos a los nuevos propietarios de la misma.

El artículo 44 utiliza el término empresa como *ente económico de producción*, con lo que para concluir incluiremos a la empresa como objeto de derecho.

Por lo que se refiere a las consecuencias fundamentales de la transmisión de la empresa o centro de trabajo, también coincide el Estatuto y la Directiva; la transferencia de derechos y obligaciones laborales desde un empresario cedente a otro cesionario, artículo 3.1 de la Directiva, cubre el mismo supuesto que la subrogación del nuevo empresario en los derechos y deberes laborales del anterior; artículo 44 que además no establece excepciones del tipo del artículo 3.3 de la Directiva, que excluye de la cesión de derechos laborales a las prestaciones complementarias, como jubilación, invalidez o supervivencia. Otro punto, que el traspaso no extinguirá por sí misma la relación laboral, artículo 44 del Estatuto, la Directiva también lo trata aunque con una pobre calidad jurídica, con una fórmula que no refleja una sabiduría jurídica, «el traspaso... no constituye en sí mismo un motivo de despido», teniendo en cuenta que la directiva que de obligado cumplimiento en todos sus estados miembros los cuales pocos son los que tienen un despido causal como el instaurado en España, y hablar de causa de despido igual tiene poco sentido (art. 4.1 de la Directiva).

A continuación me gustaría realizar un breve comentario referente a los contratos de alta dirección regulados al amparo del Real Decreto 1382/1985, donde la relación contractual se fundamenta en la confianza depositada en el directivo. Con lo que la sucesión de la empresa no conlleva la subrogación del artículo 44 del Estatuto sino que para que se produzca la sucesión del directivo tendrá que producirse una novación contractual, es decir, realizar un nuevo contrato al amparo del que

ya se tenía. La razón ya ha sido comentada y es la relación contractual fundamentada en la confianza mutua y si una de las partes cambia dicha confianza no se presume que continúe y el directivo tendrá justa causa para que el contrato se extinga.

En otro orden de ideas, si bien es cierto que una vez celebrado el negocio de transmisión, los trabajadores disponen frente al fraude de su derecho de crédito realizado por el empresario deudor de una acción de impugnación de carácter general como es la acción Pauliana de los artículos 1.111 y 1.291.3 del Código Civil al objeto de rescindir los actos o negocios fraudulentos determinando su ineficacia frente a los acreedores, e igualmente del régimen de responsabilidad solidaria *ex lege* establece el artículo 44.1 y 44.2. Se trata, pues, que a los trabajadores les asista un derecho de oposición a la transmisión de empresa al objeto de garantizar sus créditos cuando de no ejercitarse peligrasen sus créditos.

1.2. *Outplacement*.

Si bien, personalmente, no entendemos rentable realizar un proceso de *outplacement* individual, salvo casos excepcionales; percibimos mayor viabilidad en efectuarlo en procesos de despido colectivos como el que tenemos entre manos.

Las ventajas obtenidas de esta inversión son las siguientes:

- Mejora del clima laboral.
- Marketing exterior.
- Aumento de la cartera de clientes.
- Reducción de la conflictividad.
- Instrumento de negociación del despido con los sindicatos que puede conllevar valor añadido a la empresa.

Su coste que puede oscilar entre 3.000 euros y 4.200 euros por individuo, lo cual puede ser un efecto disuasorio para muchas empresas. Nosotros abogamos por su implementación en casos determinados en que puede hablarse de *pay back* social y, por tanto, considerarlo como una inversión, pero en ningún caso entenderlo como una acción rutinaria.

23. FORMACIÓN

Una vez hemos atendido los aspectos cuantitativos del personal conformando la plantilla de la empresa resultante, debemos incidir en los rasgos cualitativos de la misma por medio de la política de formación.

Podemos establecer dos tendencias básicas en la intervención formativa:

- Formación en aspectos técnicos.
- Formación en aspectos derivados del cambio.

Respecto de la primera tendencia, simplemente señalar que se trata de cualificar al colaborador con respecto a su puesto de trabajo para reducir los *gaps* existentes. Para ello habrá que confeccionar un plan de formación a partir de la información que disponemos sobre el citado *gap* al efectuar el ADV y la valoración de los perfiles (*vid.* epígrafe 17).

En cuanto a la segunda, debemos predicar la realización de una serie de acciones formativas para paliar e, incluso, aprovechar la profunda situación de cambio. Nuestra propuesta se establece en torno a dos figuras:

- **Coaching del personal de la empresa absorbente sobre el de la absorbida.** Se trata de efectuar un proceso de desarrollo planificado encaminado a la adaptación de las personas tanto al nuevo puesto como a la empresa. Es una acción recomendada especialmente en aquellos casos en que la empresa absorbida tenga un tamaño muy inferior al de la absorbente. De este modo, conseguiremos una facilitación en la cohesión y la adaptación en la nueva ubicación y, al tiempo, fomentaremos las relaciones entre el personal de ambas empresas evitando la formación de grupos independientes.
- **Team building.** Con ello pretendemos conseguir una adecuada metodología de colaboración y formación de los equipos de trabajo, al tiempo que mejoramos la cohesión del personal de ambas empresas. Creemos acertado realizar un proceso de 360 grados sobre la realización del *team building*.

Por otra parte, esta figura podría adelantarse en el tiempo en caso de una deficiente aceptación de la absorbente por parte de los miembros de la absorbida, la lógica es la siguiente: el individuo de la absorbida rechaza a la absorbente en cuanto organización, con esta acción pretendemos que el mismo establezca relación con otros individuos, a los cuales es menos probable que rechace, máxime si está separado de su unidad corporativa, lo cual implica una aceptación indirecta de la propia organización a los que tales individuos pertenecen.

24. SISTEMA RETRIBUTIVO

El sistema retributivo debe ser considerado como un arma de gestión empresarial que debe adaptarse continuamente a la coyuntura empresarial; la misma está marcada en ese instante por la necesidad de devolver una equidad interna perdida por la existencia de los distintos sistemas que mantenían las empresas causantes.

El nivel de excelencia del sistema retributivo dependerá directamente de factores ajenos al proceso de fusión; habrá que estar, por tanto, al caso concreto para definir los rasgos de éxito; por ende, haremos mención al sistema retributivo en cuanto afecte al proceso de fusión y, en especial, como un elemento de coherencia y apoyo al sistema que proponemos.

En este sentido, debemos tener en cuenta que las modificaciones en el sistema retributivo constituyen un estilete de enormes repercusiones en el seno de la empresa y, por ello, debemos prestar una especial atención a la intervención en este ámbito para canalizar las consecuencias que puedan derivarse en el sentido más conveniente a nuestros intereses. Podemos predicar una serie de caracteres sobre la forma de impacto del sistema retributivo:

- El sistema retributivo ejerce un impacto sobre todos los miembros de la organización. La retribución es una cuestión que puede proporcionar una base firme sobre la cual iniciar los cambios en la organización.
- El empezar por el sistema de retribución puede ser una indicación de un compromiso de la organización para realizar cambios significativos.
- La mayoría de las organizaciones tienen problemas con su sistema de retribución, la idea de no equidad puede estar arraigada profundamente y el cambiar dicho sistema en una época de cambio puede dejar entrever interés por mejorar las prácticas por parte de la dirección.
- El desarrollar con éxito el sistema de retribución puede conducir a diferencias mensurables en el rendimiento individual y en la eficacia organizacional. Esto, a su vez, puede producir una sensación de éxito y un *feedback* positivo. Las intervenciones afortunadas en los sistemas retributivos demuestran claramente la posibilidad de obtener mejoras por medio de cambios planificados y, en consecuencia, pueden estimular otros nuevos cambios.
- El empezar por la retribución puede proporcionar un modelo para solucionar otros problemas.
- Puede aportar, o mejor dicho el cambio del sistema retributivo, puede hacer aflorar otros problemas dentro de la organización: problemas de evaluación del rendimiento, diseños defectuosos de puestos, canales incorrectos de comunicación, etc., lo cual es valioso para proceder a la mejora de la organización.

Mantenemos que el sistema retributivo en este momento puede emplearse en dos direcciones:

- Como ayuda al cambio (o freno del cambio) facilitando la intervención en la organización.
- Como política de Recursos Humanos en tanto que su correcta utilización favorece el nivel de los aspectos *soft*, como pueden ser el clima laboral, la motivación, etc.

25. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE INNOVACIÓN

Conforme al contenido de la cultura que señalamos adecuado para afrontar un proceso de reestructuración en el apartado 2.2 del excurso cultural, a saber, el parámetro de innovación, vamos a proponer un sistema de control y fiscalización del mismo a través de una política de gestión del desempeño.

Distingamos dos tipos de innovación según el restado, la intelectual y la mecánica; la primera se corresponde con un objetivo de mejora y la segunda con un objetivo de optimización; a modo de aclaración, un ejemplo de la intelectual puede ser el diseño de un nuevo proceso productivo para alcanzar X unidades fabricadas y de la mecánica puede ser el incremento de la producción en X unidades. Supuesto lo antedicho, estamos en condiciones de afirmar que la gestión del desempeño puede basarse en parámetros de innovación de modo que se acuerde conseguir determinado nivel de innovación mecánica, pero el grado de excelencia se logra únicamente cuando se llega a idéntico resultado mediante la innovación intelectual.

El razonamiento de tal proposición es el que sigue: la gestión del desempeño en términos de la innovación mecánica puede formularse de esta forma:

$$\text{Innovación mecánica} + K = \text{Resultados acordados}$$

Mientras que la intelectual:

$$\text{Innovación mecánica} \Rightarrow \text{Resultados acordados} + K'$$

Así es, los resultados acordados pueden alcanzarse mediante la innovación mecánica que, normalmente se fijará por la adición de un plus a la misma del período anterior (por ejemplo: producir X de la temporada anterior más Y), a lo que hay que añadir la variable K que representa los medios y procesos a través de los cuales se opera para conseguir el objetivo. Por el contrario, la innovación intelectual constituye una mejora en dichos medios o procesos que facilita la consecución del mismo objetivo sustrayendo la necesidad de parte de innovación mecánica; además la innovación intelectual se acumula para el siguiente ejercicio conformando la variable K (es lo representado por la variable K'), a diferencia de la innovación mecánica cuya utilidad cesa en el mismo ejercicio que se efectúa.

Con ello, incentivamos una cultura en la que se comprenda al trabajador como un elemento que crea valor en la empresa por su carácter racional y pensante, no por su labor tecnológica (el hombre-máquina). Dejando aparte cuestiones éticas, pensamos que la consideración del trabajador en la

empresa debe situarse en primera línea para aprovechar las posibilidades tecnológicas de nuestros días; tecnología que, a buen seguro, conseguirá una mayor eficiencia que la labor que el trabajador pueda desarrollar. En definitiva, abogamos por situar paulatinamente al trabajador en el lugar que le debe corresponder.

FASE 4: FISCALIZACIÓN

26. FISCALIZACIÓN

Una vez se han introducido las acciones dimanantes del proceso de fusión y ha transcurrido un plazo prudente para la adaptación de la empresa a los cambios, debe iniciarse una fase de fiscalización.

Debemos orientar la presente fase en dos sentidos; el primero consistiría en el análisis de la empresa en cuanto se halla normalizada tras el proceso de cambio y el segundo correspondería a la auditoría de la efectividad de las acciones del proceso de cambio.

Respecto al primero, cabe indicar que se trata de realizar el *postest* en el diseño *prepost* de auditoría que comenzamos con la pasación de los sondeos en el segundo análisis (epígrafe 10). Por tanto, realizaríamos, de nuevo, los sondeos de clima, etc., a lo cual podemos añadir algún instrumento sobre valoración con lo que obtendremos los indicadores sobre la situación actual en el seno de la empresa que, al tiempo, podemos cruzar con los extraídos de la fase del segundo análisis para conocer el nivel de excelencia de los cambios introducidos en el proceso de fusión.

En cuanto al segundo sentido de la fiscalización, pretendemos obtener los datos necesarios sobre el proceso (por tanto se trataría de una orientación *ex post facto*) para proceder a la mejora continua tanto de la herramienta *in genere* para futuros procesos (epígrafe 1), como del actual proceso (*vid.* epígrafes siguientes)

FASE 5: MEJORA CONTINUA

27. MEJORA CONTINUA

El actual capítulo no conforma sino la continuación lógica de la fase de fiscalización; hemos recopilado unos datos sobre el nivel de excelencia del proceso que vamos a aprovechar para mejo-

rar y enmendar posibles errores cometidos o bien para efectuar un giro en la estrategia y, al tiempo, vamos a recoger la experiencia explicitándola con vistas a un futuro proceso de reestructuración. Para estructurar el proceso de fiscalización y mejora continuo cabe diseñar un modelo apto para recoger la información adecuada y realizar las deducciones necesarias sobre ello con objeto de planificar la intervención correctiva y de mejora anteseñalada.

El procedimiento consistiría en la enumeración de cada una de las acciones realizadas para su evaluación y crítica. Las mismas se situarían en una hipotética primera columna.

- En la segunda columna, procederemos a asignar un valor comprendido entre el 0 y el 4 según la siguiente razón:

0: nivel de resultados conseguidos 0%.

1: nivel de resultados conseguidos 25%.

2: nivel de resultados conseguidos 50%.

3: nivel de resultados conseguidos 75%.

4: nivel de resultados conseguidos 100% ⁹.

- En la tercera columna definiremos las carencias que imposibilitan asignar el grado 4 en la columna precedente con vistas a su tratamiento.
- La columna cinco corresponde a los comentarios que el autor considere oportuno.
- La columna seis es el lugar en que se plasmarán las acciones a realizar para corregir las fallas del proceso descubiertas anteriormente o, en caso de que no sea factible su enmienda, la nueva acción estratégica a tomar.
- La sexta columna corresponde propiamente a una labor de gestión de conocimiento destinada a modelar la herramienta *in genere*.
- En la última columna se especificarán las claves de éxito y factores críticos de cada acción siguiendo con la lógica de la anterior columna.

⁹ El nivel de objetividad de la evaluación dependerá del hecho de haber graduado previamente los objetivos de cada acción. Si no se ha llevado a cabo, creemos que es igualmente válido una calificación objetiva dado el objeto eminentemente cualitativo y de indagación sobre la mejora de esta herramienta.

Como podemos apreciar, **la nueva política de reestructuración de Recursos Humanos** no es una intervención puntual sino, bien al contrario, consiste en la gestión continuada en el tiempo de una materia compleja a la vez que determinante para la excelencia de la empresa a través de una serie de acciones que van desde el sondeo de necesidades y de mercado hasta la gestión del conocimiento.