

El lado humano de las fusiones y adquisiciones

Inés Temple*
Marcelo Cardoso**

En el siguiente magistral artículo, de indispensable lectura para todos los especialistas e interesados en los Recursos Humanos, Inés Temple, conjuntamente con Marcelo Cardoso, de manera ágil e ilustrativa desarrollan el tema relacionado con el lado humano de las fusiones y adquisiciones de empresas. En él analizan ampliamente cómo dichos cambios pueden afectar a los trabajadores en su desempeño personal –lo que a la larga influye también en la productividad de la empresa– y señalan algunos aspectos esenciales que las organizaciones deben observar y seguir en estos procesos, resaltando el hecho de que el éxito o fracaso de los mismos se determina por la acción que las compañías asumen frente a sus equipos, sus ejecutivos y su personal en general.

Un mundo de negocios, de cambios constantes e ininterrumpidos, es natural para la actual generación de ejecutivos. La cuestión es que tales cambios se están volviendo cada vez más complejos, y sus impactos en los negocios e individuos, cada vez más inusitados. Y esto está sucediendo en el ambiente de fusiones y adquisiciones de nuestro país.

Son varias las fuerzas que conducen a esta situación. En primer lugar está el hecho de que las transacciones de compra y venta de empresas aumentan en la medida en que el ambiente de negocios peruano crece, se vuelve más estable, maduro y sus instituciones más saludables. Eso hace que sectores hasta entonces sin ningún atractivo, se conviertan hoy en "el blanco" de las adquisiciones de grandes grupos o de competidores más eficientes. Por otro lado, actualmente los grandes grupos se renuevan de una manera cada vez más veloz mediante adquisiciones, no sólo de productos, sino de portafolios de negocios cada vez más rentables.

Al mismo tiempo, las operaciones de las empresas multinacionales continúan sufriendo con los movimientos globales de sus matrices y competidores, lo que convierte a las operaciones *cross-borders* en capaces de impactar directamente en los negocios del país.

El resumen del escenario descrito anteriormente nos lleva a concluir que la realidad de los mercados hoy en día exige a los hombres de negocios locales un conocimiento profundo de cómo lidiar con fusiones, adquisiciones y la gestión en momentos de transición.

El primer problema que se manifiesta en un ambiente donde cada vez más hay fusiones, adquisiciones y otras transiciones, está relacionado con las personas involucradas en los procesos. Entonces: ¿cómo deben las empresas enfrentar el factor humano en los posibles éxitos o fracasos de las fusiones y adquisiciones?

A pesar de la cantidad creciente de transiciones en proceso en el mundo, el fracaso de estas operaciones aún es muy grande. Diversas y reconocidas instituciones de investigación y enseñanza registran tasas del 50% al 80% de fracasos en los procesos de fusión y adquisición. Se considera como fracaso, el no alcanzar los resultados esperados en el plazo inicialmente establecido.

Las causas son las más variadas posibles, aunque prácticamente todas estas instituciones culpan de gran parte de estos fracasos al hecho de que los líderes o responsables de las transiciones pongan en segundo plano los aspectos relacionados con la dimensión humana. Es decir, muchos olvidan que, en una transición hacia una nueva realidad, las diferencias entre las culturas de las organizaciones se deben tomar en cuenta y que se debe tener una estrategia de comunicación adecuada que promueva de forma explícita la integración de estructuras, procesos y sistemas.

Las compañías que no adoptan tales procedimientos generan un escenario que, de cierta forma, es lógico esperar. Imagine las potenciales reacciones del ejecutivo en el ejemplo que se ofrece a continuación. Se trata de un gerente, con deseos y una clara posibilidad de asumir una posición gerencial. Poco antes de dormir el domingo en la noche, revisa mentalmente su agenda del día siguiente. Anticipa las reuniones que tendrá durante los próximos días y reflexiona

* Presidenta de DBM Perú y DBM Chile.

** Presidente de DBM Brasil.

sobre las estrategias para mantener el liderazgo del producto bajo su gestión. Revisa sus condiciones de competitividad con las del producto de la competencia, cuyo nombre ni pronuncia, porque le tiene una gran aversión.

En la mañana del lunes, el ejecutivo despierta en un nuevo mundo en el cual su lógica no tiene ya ningún significado. Motivo: ¡La relación de competencia (y cierta repulsión) que mantenía con su competidor se sustituyó ahora por una relación de forzosa intimidad! El ejecutivo, sin tener conocimiento previo de esto, está ahora compulsivamente "casado" con quien antes era su competidor. Lo descubre al leer en el diario: ve notas sobre la fusión de su compañía con la competidora. Recibe una llamada de uno de los miembros de su equipo: está preocupado con el hecho de que su empresa haya sido adquirida por su antigua rival. La agenda de este ejecutivo cambia instantáneamente, así como sus vínculos con la compañía.

■ *El éxito o el fracaso de fusiones y adquisiciones se determina por la acción que las compañías asumen delante de sus equipos, sus ejecutivos y su personal en general y por las sensaciones de pérdida que ellos tienen.*

En los momentos inmediatos después de la noticia, el foco de preocupación del ejecutivo pasa a ser su propio futuro profesional y el impacto que esta operación tendrá en su vida. Sensaciones como *shock*, ansiedad, incertidumbre, tensión, rabia, miedo y decepción lo dominan en diferentes momentos. Logra cumplir su agenda con bastante esfuerzo, aunque en lo íntimo de su ser no se siente más al frente de su equipo ni de sus retos, y menos de los clientes. Ellos son ahora segunda, tercera y cuarta prioridad frente a la gran incertidumbre que siente. Siente una gran pérdida frente a él: su futuro, como lo tenía planeado, no va más...

Se trata de un escenario complejo para el cual la mayoría de los ejecutivos no cuentan con experiencia o capacidad de gestión, pero que merece especial y cuidadosa atención. El éxito o el fracaso de fusiones y adquisiciones se determina por la acción que las compañías asumen delante de sus equipos, sus ejecutivos y su personal en general y por las sensaciones de pérdida que ellos tienen.

Otro punto fundamental es el tiempo de respuesta a la situación. Cuanto más rápida y efectiva sea la compañía, menor es el desgaste del equipo en la asimilación del nuevo cuadro de fuerzas y cultura de la empresa, y mejor es el resultado operacional y financiero de la fusión o adquisición en curso.

La experiencia de DBM de más de 40 años ayudando a organizaciones nacionales y globales frente al impacto que

estos procesos de fusiones y adquisiciones tienen en la productividad de las nuevas organizaciones, nos permite entender que existen algunos aspectos esenciales que se deben observar y seguir cuidadosamente. Ellos son:

1. La reacción de las personas durante los procesos de transición.
2. El contexto de la cultura y las interacciones entre las personas.
3. El alineamiento de las personas con la organización.
4. El proceso de comunicación.

Analizaremos a continuación cada uno de estos aspectos:

1. LA REACCIÓN DE LAS PERSONAS DURANTE LOS PROCESOS DE TRANSICIÓN

El cambio es algo que altera significativamente nuestro contexto de vida: un hijo que nació, un nuevo sistema implantado en la organización, un divorcio o un nuevo jefe en el área, representan cambios clásicos.

La transición es la adaptación del individuo a su nuevo contexto. Se trata de un proceso que tiene inicio, desarrollo y fin. Su velocidad dependerá de cuánto el cambio impacta a la persona y de cómo ella reaccione emocionalmente al cambio.

Básicamente, hay tres fases distintas de adaptación y los líderes del proceso de integración necesitan diseñar y dirigir estrategias adecuadas a cada una de estas etapas. Vale señalar que líderes que no conocen el aspecto humano de la transición intentan tradicionalmente evitar la curva del cambio y acaban manteniendo a los profesionales bajo su liderazgo en un punto de reducida motivación y productividad, lo que prolonga el sufrimiento y las dudas con relación al proceso.

Es importante recordar también que, en un proceso de transición –ya sea por causa de una fusión o de una adquisición– no hay como evitar la ruptura con el orden anterior. Pero, con el debido apoyo, sí se puede acelerar el paso de los individuos por las fases de transición. Para esto, se recomienda hacer conscientes los sentimientos relacionados con la transición para que los líderes puedan adoptar "principios guía" a lo largo del proceso y cumplir con su desafío que es doble: cada líder necesita gestionar su propia transición y sentimientos relacionados con el cambio, además de promover y colaborar con el proceso de transición de sus liderados.

El mejor entendimiento de las reacciones de personas ante una transición contribuye a la organización en dos sentidos: aumenta la productividad a corto plazo, debido a que acelera el paso por el valle de productividad, y aumenta la capacidad de los profesionales para asimilar cambios futuros.

2. EL CONTEXTO DE LA CULTURA Y DE LAS INTERACCIONES ENTRE LAS PERSONAS

En los procesos de fusiones y adquisiciones la integración de áreas y equipos origina un nuevo contexto, donde todos necesitan desarrollar o adaptarse a una nueva forma de trabajar con personas. Primero, porque existen nuevas

personas con estilos y comportamientos diferentes; y segundo, porque los profesionales de cada empresa llevan en sus interacciones la cultura de su empresa de origen, algo que se formó históricamente y que no se cambia rápidamente. Es decir, el grado de eficiencia que los equipos tenían cuando eran equipos de empresas separadas necesita reconquistarse mediante el desarrollo de una nueva cultura, de un nuevo modo orgánico de interacción.

Cada cultura aporta diferentes símbolos, sistemas y comportamientos, los que deben ser integrados en una nueva cultura común, ¡lo antes posible!

• Integración Cultural

No se puede acelerar el proceso de reformar una cultura y las interacciones entre los individuos sin incurrir en riesgos. Por esto, es importante que:

- Inicialmente, se posibilite a los miembros de los equipos para tomar conciencia de las diferencias entre ellos. Para esto se puede aplicar *assessments* o promover la evaluación de las prácticas mediante entrevistas estructuradas que permitan la identificación de las principales diferencias que pueden comprometer la productividad de la compañía y la interacción de los equipos. Después de esto, se sugiere crear un ambiente de aprendizaje que permita a los miembros de los equipos la comprensión de estas diferencias.
- Después de tomar conciencia, se debe buscar el consenso en relación con una primera estructura de diálogo (símbolos, sistemas, comportamientos) que permita que reglas simples y prácticas sencillas puedan mitigar las diferencias de cultura o de hábitos entre los grupos, hacia una nueva forma de interacción.
- Con el enfoque de mejorar la eficiencia, se deben realizar seguimientos y evaluaciones rutinarias a las dificultades que surjan en el equipo. Se puede inclusive contar con el apoyo de un profesional externo como *coach* para observar el grupo, dar retroalimentación y estimular el nuevo modelo de interacción.
- En la medida que se va creando la estructura del diálogo consensual, es importante verificar la necesidad de creación o exclusión de reglas o "principios guía" que permitan una mejor interacción entre los equipos.

El profesional que actúa como *coach* del proceso puede reducir su frecuencia de participación en la medida en que aumente la eficacia del grupo. En las fusiones y adquisiciones, la realización de este trabajo de apoyo a la integración cultural con la participación de las altas gerencias, acaba por promover y modelar el aprendizaje. Este nuevo modelo tiende a diseminarse como ejemplo en la organización, crean-

do así nuevos modelos aceptados de comportamiento y la apertura hacia una nueva cultura.

■ *En un proceso de integración, fusión o adquisición muchos escenarios y variables se alteran; desde la estrategia, los procesos y los sistemas, hasta los valores, la cultura y la capacidad de la empresa de ofertar a su colaborador las oportunidades que éste demande.*

3. EL ALINEAMIENTO DE LAS PERSONAS CON LA ORGANIZACIÓN

En un proceso de integración, fusión o adquisición muchos escenarios y variables se alteran; desde la estrategia, los procesos y los sistemas, hasta los valores, la cultura y la capacidad de la empresa de ofertar a su colaborador las oportunidades que éste demande.

Muchas organizaciones no consideran esto y olvidan que, para muchas personas, la ausencia de lo que lo motivaba anteriormente implica una clara reducción de la productividad general, y en especial la de los ejecutivos.

Esto sucede cuando no se crea un contexto abierto y franco para discutir y crear el alineamiento entre los planes de carrera y de vida de los ejecutivos con el nuevo momento de la organización. Crear un contexto en el que se pueda establecer esta relación permite que los profesionales puedan contribuir al éxito de la organización en aquello que tiene sentido para sus carreras y vidas.

Este proceso de alineamiento aumenta la motivación y la energía para vencer los desafíos y problemas durante el proceso de transición. Además, la búsqueda de este vínculo permite, sin ruptura, negociar la salida de profesionales que no se ven contribuyendo a la nueva organización debido a que en alguna dimensión no consiguen alinear su carrera con la nueva propuesta de la corporación.

En caso se conduzca adecuadamente, este alineamiento contribuye a la retención de talentos claves para la compañía, además de reducir impactos en el clima y en la productividad. Acaba también siendo un ejemplo de madurez en las relaciones que la organización espera de sus individuos.

4. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación es la clave principal de todo el proceso de integración entre dos organizaciones. Un programa de comunicación mal dirigido acaba ocasionando que las reacciones negativas de las personas se reflejen de una manera

más intensa durante la transición. Y esto hace que los trabajadores y equipos tengan la sensación de que la compañía camina sin rumbo, dejándolos a merced de sus sentimientos y la incertidumbre. El riesgo para la nueva organización es inmenso y tiende a la expansión: muchas veces en el interin entre el anuncio y el cierre del negocio, los competidores y otros interesados, aprovechan el caos interno para contratar a los mejores los profesionales de las empresas involucradas en la fusión o adquisición.

Éste es un motivo más para que el proceso de comunicación con el equipo interno post-fusión o post-adquisición se maneje de manera similar a las estrategias de comunicación creadas para resguardar personajes, empresas y estructuras en momentos de crisis. Y es que no obstante su potencial efecto positivo, las fusiones y adquisiciones tienen, en un primer momento, un impacto igual al de una crisis, por generar estrés, ansiedad, dudas, incertidumbre y sentimientos capaces de restarle significado a la operación. Por esto, las altas gerencias deben rápidamente abrir canales de comunicación con sus equipos y explicitar qué tipo de contribución se espera de cada uno de ellos en ese momento.

■ *La acción de comunicación debe ser intensa y comenzar lo antes posible. Se debe realizar de manera que exista consistencia entre las informaciones pasadas al equipo y el comportamiento de los líderes al frente del proceso de fusión o de adquisición en curso.*

- **Comunicación Formal y Comunicación por Ejemplo**
Además de medios de comunicación, la empresa debe dar a su equipo claridad sobre la dirección que desea seguir (objetivos y metas), claridad sobre el camino esperado para obtener los resultados previstos (estrategia) y sobre el tipo de profesional que desea para acelerar su velocidad en el proceso.
La acción de comunicación debe ser intensa y comenzar lo antes posible. Se debe realizar de manera que exista consistencia entre las informaciones pasadas al equipo y el comportamiento de los líderes al frente del proceso de fusión o de adquisición en curso.
Esto significa no sólo comunicar los objetivos del negocio, sino principalmente las reglas del "quehacer diario" como son los códigos de conductas apreciadas y aquellas que no se permitirán y que podrían dañar la relación laboral.

■ *Se debe analizar e integrar los procesos, los activos, los sistemas y las estructuras, pero sin dejar de considerar la perspectiva humana, ya que sus motivaciones, su alineamiento y cultura son puntos altamente influyentes en el éxito de una fusión.*

El foco en la comunicación será absolutamente ineficaz si los líderes del proceso no lo acompañan con ejemplos claros de cuál es el camino trazado y de los riesgos que podrían presentarse. En este sentido, es crítico que los responsables de conducir el proyecto velen por que las prácticas, el discurso y las acciones sean consistentes. Es crítico que ellos no colaboren en promover rumores que intensifican los sentimientos de ansiedad, sino que corten el ruido con información clara y directa.

Volviendo al ejemplo del gerente sorprendido por la nueva lógica que le impusieron un lunes al enterarse de la fusión; tendrá éxito la empresa que sea capaz de comunicar a este ejecutivo que el nuevo plan estratégico se alinea bien con su plan de carrera.

A la compañía que se "ausenta" de este proceso de alineamiento le cabe lidiar con lo imponderable y cruzar los dedos para que la competencia "no le quite" a los profesionales cuyo conocimiento y experiencia son esenciales para su estrategia.

Evaluar y actuar atentamente ante todos los aspectos de una fusión son acciones fundamentales para garantizar su éxito según las expectativas previamente establecidas.

Se debe analizar e integrar los procesos, los activos, los sistemas y las estructuras, pero sin dejar de considerar la perspectiva humana, ya que sus motivaciones, su alineamiento y cultura son puntos altamente influyentes en el éxito de una fusión.

Las organizaciones están esencialmente formadas por personas y ellas siempre condicionarán los éxitos y fracasos de sus empresas, lo que depende de cuánta energía y capacidad de acción desean poner a disposición de la empresa para lograr un objetivo, una visión o también un determinado propósito organizacional.