
GUÍA COMPLETA SOBRE FUSIONES Y ADQUISICIONES

Con las herramientas para conseguir
una integración en los casos
de Fusiones y Adquisiciones

Timothy J. Galpin
Mark Herndon



Prefacio: T. J. Galpin	XIII
Los Autores	XVII
Prólogo (edición española)	XIX
Presentación (edición española)	XXI
1. Integración: el auténtico acuerdo	1
Por qué se producen las fusiones	4
Integración: Unas habilidades basadas en la experiencia	6
El modelo de Watson Wyatt para el Proceso de Acuerdo	8
2. La integración comienza con el proceso de <i>Due Diligence</i>	21
Redefiniendo el proceso de <i>Due Diligence</i>	23
<i>Due Diligence</i> y factores de riesgo de la integración ...	26
Cultura corporativa y <i>Due Diligence</i>	28
<i>Due Diligence</i> y Capital Humano	37
Coordinando los RR HH en el proceso de due diligence	39
3. Bienvenido a la Primera División de la gestión del cambio	45
Dinámicas de carácter organizativo generadas por las Fusiones y Adquisiciones	46
Conceptos en Gestión del Cambio	47

4. Modelos de flujos de trabajo en la integración de la fusión	61
El modelo de flujos de trabajo en la integración de la fusión	63
Desplegando el modelo	70
5. Organización e involucración de los equipos de integración	77
Establecimiento de la infraestructura de integración	77
Lanzamiento del proceso de planificación	82
Gestión del proyecto de integración	94
6. Cuéntalo como es en realidad: comunicación honesta	103
La ventana de Johari	103
Modelos de comunicación para una fusión	106
Conocimiento antes que nuevas habilidades	111
7. No les deje saltar del barco: retenga a su personal clave	113
Cómo identificar a nuestro personal clave	114
Entendiendo qué es lo que motiva a las personas	114
Desarrollo del plan de acción	118
8. Definir la organización cura muchas enfermedades: estructura y decisiones de personal	127
Problemas comunes	128
Diez principios	131
Procesos justos	145
Modelos para los procesos de decisiones de plantilla	147
9. Dando seguimiento a los resultados: sistemas para medir la efectividad del proceso de fusión	159
Medidas de integración	161
Medidas operativas	166
Medidas de procesos y cultura	169
El cuadro de mando de la integración de la fusión	173
Medidas financieras	175

10. «Pero son tan diferentes»: integración cultural .	185
Definiendo la cultura corporativa	185
Descubrir, inventar e implantar la integración cultural	186
Respondiendo a preguntas clave	189
Ajustarse al plan de implantación	194
Gestión continua de la integración cultural	194
11. Casando todas las piezas: integración de personas y de recursos humanos	197
Modelo para «hacer que la estrategia funcione»	199
El Modelo de Ventaja Competitiva	202
Casos sobre integraciones relacionadas con el capital humano	204
12. Claves para el éxito de las Fusiones y Adquisiciones	213
Recomendaciones para el éxito	213
Desarrollar una capacidad sostenida en F&A	216
Evitar frases «asesinas»	217
Anexo A: Ejemplo de modelo de planificación para equipos de trabajo	219
Anexo B: Plantilla del Plan de integración	225
Anexo C: Resumen ejecutivo de la encuesta de fusiones y adquisiciones Watson Wyatt Worldwide 1998-1999	243
Referencias Bibliográficas	249

El típico acuerdo de fusiones y adquisiciones (F&A) nunca consigue el impacto financiero y estratégico que pretende. Este fracaso a menudo es debido a la «parte humana» del acuerdo, y ocurre como resultado de las dinámicas de cambio creadas por la fusión. Estas dinámicas acentúan la resistencia que las personas a menudo experimentan durante la integración de dos compañías. Más aún, gran parte del talento clave —motor clave de muchos acuerdos— abandona de manera voluntaria la organización que se fusiona, teniendo como consecuencia el fracaso del acuerdo antes de que se haya alcanzado.

PROPÓSITO Y DESTINATARIOS DE ESTE LIBRO

La *Guía Completa de Fusiones y Adquisiciones: Herramientas para conseguir una integración a cualquier nivel en casos de F&A* ha sido escrita como un texto práctico diseñado para ayudar a los líderes de la integración (que se encuentran tanto a nivel global como funcional o de división) a que tomen conciencia de las ventajas que una fusión o adquisición puede generar. Así, el propósito de este libro consiste en ofrecer a los ejecutivos y gerentes las herramientas, ejemplos y procesos comprobados para combinar las dos organizaciones de una manera eficiente y efectiva.

RESUMEN DE CONTENIDOS

Los doce capítulos de este volumen señalan tanto las «mejores prácticas» como las «lecciones aprendidas» respecto a las siguientes áreas y temas:

- Actividades llevadas a cabo y preguntas surgidas a lo largo del proceso de F&A.
- Índices de éxito o de fracaso para los acuerdos de F&A y resultados que pueden ser logrados a través de un determinado enfoque.
- Dinámicas relativas a personas, comunes durante un acuerdo de F&A.
- Errores comunes que se cometen durante una integración.
- Diseño y gestión efectiva del proceso de integración.
- Acciones específicas para la creación de resultados positivos que se puedan medir.
- Implantación de una estrategia de comunicación meditada.
- Retención y recontratación del talento clave.
- Captura de las sinergias del acuerdo.
- Proceso claro para reclutamiento y selección.
- Seguimiento del progreso.

El libro también incluye numerosos formatos, herramientas y plantillas que han mostrado ser extremadamente valiosas durante el proceso de integración, así como unos anexos que pueden servir como manuales para facilitar una integración efectiva y que crea valor.

En todas las situaciones dinámicas (y éstas ocurren a diario en todas las compañías) existe un progreso continuado donde la información, innovación y entendimiento juegan un importante papel. Consecuentemente, todos los materiales de este libro que afectan a las compañías, sus enfoques ante la integración, así como sus logros deberían tratarse con la máxima urgencia. Una compañía que ahora disfruta de un gran éxito, puede convertirse mañana en un mal ejemplo, y viceversa. Por lo tanto, el lector debería entender este material como una descripción de los temas principales que se deben considerar y no como principios intemporales, sobre todo porque hoy en día, éstos no existen.

Timothy J. Galpin es el líder global de la práctica de Fusiones y Adquisiciones de Watson Wyatt Worldwide. Durante los últimos años, ha liderado proyectos que incluyen: diseño, implantación y evaluación de procesos de integración en fusiones, estrategia de recursos humanos, gestión del cambio, cambio de cultura, mejora de la productividad, gestión del desempeño e implantación de proyectos que han resultado en una mejora del desempeño en diferentes compañías, tanto nacionales como internacionales.

Entre los clientes de Galpin se encuentran Sears, GE Capital, London Life Insurance, Equistar Petrochemicals, Lyondell Petrochemicals, ARCO, Quaker Oats, Armstrong Building Products, Prudential Insurance of Canada, MicroWarehouse, Inmac, Harrods (Reino Unido), Safeway (Reino Unido), Siemens, BlueCross Blue Shield of Texas, BlueCross BlueShield of Illinois y Amdahl.

Antes de incorporarse a Watson Wyatt, Galpin ocupó el puesto de gerente de desarrollo organizativo en Hughes Aircraft Company, así como el de consultor con base en Europa y Norteamérica.

Galpin es doctor en desarrollo organizativo por la Universidad de California en Los Angeles y master en gestión por la Universidad de Southern Illinois en Carbondale.

Asimismo, Galpin ha participado en numerosas ponencias sobre integración del proceso de fusión, estrategia de recursos humanos, desarrollo de liderazgo, cambio organizativo y rediseño de negocio. Es autor de diversos artículos que han aparecido en revistas especializadas tratando temas de integración del proceso de fusión, gestión del cambio, cambio de la cultura corporativa y productividad organizativa. Galpin ha publicado dos libros con anterioridad: *Making Strategy Work: Building*

*Sustainable Growth Capabilityy The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign**, ambos publicados por Jossey-Bass.

Mark Herndon es el líder de la región central de los Servicios de Fusiones y Adquisiciones de Watson Wyatt Worldwide. En su papel de consultor, el trabajo de Herndon se ha centrado en el diseño e implantación de enfoques de integración que aumenten la velocidad y captura de las sinergias del acuerdo.

Entre los clientes de Herndon se encuentran American Express Financial Advisers, Amoco, Boeing, British Petroleum, Cessna Aircraft, Chevron, Dell Computer, Dow Chemical, Equistar Chemical LP, Express Scripts/Value Rx, First Interstate Bank, General Electric, Hoechst-Celanese, J.C. Penney, Komatsu-Dresser, Magma Copper, Millennium Chemicals do Brasil, Mc Neil Consumer Products, Northern States Power, Quaker Oats, Shell Oil, The Toledo Hospital, TRW, y Willamette Industries.

Con anterioridad a su incorporación a Watson Wyatt, Herndon ocupó el puesto de vicepresidente de Performance Systems Corporation, siendo director del programa nacional de desarrollo de liderazgo de una de las mayores divisiones del Departamento de Educación de EE UU.

Herndon cuenta con un M.B.A. por la Universidad de Texas en Dallas y es graduado con honores en economía y administración de empresas por la Universidad de Oklahoma State.

El autor participa activamente en numerosas conferencias, llevadas a cabo en cuarenta y cuatro estados y diez países. Entre sus trabajos publicados se encuentran *Peer Review—The Complete Guide*, *Watson Wyatt's Enterprise-Wide Merger Integration Manual*, y una gran variedad de artículos que han aparecido en revistas especializadas.

* Publicado en español por Editorial Díaz de Santos.

Eran las 23:15 horas de la noche de un sábado, hace ya 13 años. La casa del Sr. Fasul * se encuentra en uno de los mejores barrios residenciales de una mediana ciudad de provincia española. El Sr. Fasul había desarrollado su carrera profesional en la Caja de su Provincia, habiendo pasado por diversas áreas (Control de Gestión, Riegos y Comercial). El Sr. Fasul había sido nombrado Director General de la Caja hacía tres años y había desarrollado programas muy innovadores en una etapa crítica para el sector bancario español que se enfrentaba, por primera vez en su historia, a profundos cambios, pero especialmente a la necesidad de competir. El Sr. Fasul basaba su éxito en lo que hoy denominamos la «inteligencia emocional». Era un magnífico relaciones públicas y un extraordinario líder. Se había rodeado de un joven equipo de profesionales de la caja a los que había ido identificando durante su carrera en la Caja. Además, había hecho algunos fichajes externos para determinadas áreas como el marketing y tecnología. En ese año (1987) la Caja se podía codear en su mercado con los bancos y su organización podía ser comparada con las grandes Cajas Españolas. Cajas de regiones más ricas y que tradicionalmente marcaban el liderazgo del sector. Su equipo había sido pionero en estudiar la segmentación de sus oficinas por tipos de clientes, fue ágil en responder a la batalla del pasivo, lanzó productos innovadores y empezó, antes que muchos, a considerar que una red comercial podía «vender» diversos productos y servicios. Ciertamente, que muchas de las ideas eran más una formulación que una realidad. Pero desde luego, ese equipo consiguió estar en muchas cosas en vanguardia.

La casa del Sr. Fasul era grande, como correspondía a su cargo y posición. El Director General de una Caja de Ahorros Provincial es algo

* Bajo el seudónimo de Sr. Fasul se esconde un directivo que representa a un personaje real que como muchos otros casos sufrieron las consecuencias de una fusión. El Sr. Fasul (las Fusiones y Adquisiciones Son Un Lío) representa a muchos directivos que son víctimas de un proceso de fusión.

más que un directivo. Tal vez su compensación no era muy grande en comparación con otros primeros ejecutivos, pero su estatus era realmente importante. Su familia era un referente de la ciudad y era frecuente verles en las bodas, bautizos y acontecimientos importantes de su ciudad.

Tenía en ese momento 57 años y cuatro hijos entre 32 y 17 años. Al sonar el teléfono todos pensaron que era algunos de los amigos de sus hijos. En ese momento sólo vivían dos de ellos en la casa de los padres.

— Papá, es para ti. Te llaman de la Caja.

— ¡Qué extraño! -pensó-. Seguro que ha pasado algo, probablemente un robo.

Se acercó al despacho que tenía en casa y que realmente no usaba mucho.

— Sí, ¿Quién es?

— Hola, soy yo («yo» era su Presidente, un político que manejaba bien las relaciones de la Caja con los poderes de la comunidad y que le dejaba hacer. Era un Presidente no ejecutivo).

— Buenas noches, ¿ha ocurrido algo?

— Bueno sí y no, no te preocupes. Simplemente quería anticiparte que mañana se va a proponer y, claro está, aprobar nuestra fusión con la otra Caja de nuestra región. Sabes que es algo que se estaba esperando y parece que el último cambio en el ayuntamiento ha reconfigurado la estructura de poder y ahora se está en una situación ideal para proceder a la fusión. Mañana se debatirá y espero hacer un comunicado a los medios a primera hora de la tarde. Creo que es importante que lo sepas. Sólo te pido que guardes esta información de manera reservada hasta que demos la nota a los medios. Una filtración podría dar al traste con la operación y estamos en una posición muy débil en el Consejo de la otra Caja de modo que si la noticia se filtra puede fracasar el planteamiento y la oposición puede preparar argumentos y buscar apoyos entre los representantes de los trabajadores y de los depositarios.

— No te preocupes. Ya sabes que puedes contar conmigo. Seré una tumba.

— Estupendo, bueno creo que ha llegado la hora de ser algo en el ranking de las Cajas.

— Bueno, algo ya éramos. Pero, es cierto, ahora seremos el doble. El doble de grandes, el doble de clientes, el doble de empleados, el doble de casi todo.

— Descansa y ¡hasta mañana!

El Sr. Fasul no pudo cenar esa noche. De hecho no pudo dormir hasta casi la madrugada. En sus miles de pensamientos pasaron todo tipo

de ideas. Desde la oportunidad que tenía de ser el Director General de una de las diez Cajas más grandes de España, hasta ideas negativas sobre su papel en el futuro.

¿Qué le preocupó de la operación?

Empezó a tener dudas sobre si contarían con él en el proyecto de futuro. Le extrañó que no le comentase nada su Presidente hasta la noche anterior a la aprobación. Eso no tenía buena pinta. También le preocupó que su Presidente no le dijera nada sobre él. Si iba a ser el futuro Director General, debería haberle dicho algo. Haberle confirmado en el puesto de Primer Ejecutivo de la nueva entidad. Recordó la conversación una y otra vez, como tratando de encontrar pistas escondidas en las palabras del Presidente. De repente recordó una frase que fue la verdadera culpable de su insomnio de esa noche: bueno creo que ha llegado la hora de ser algo en el ranking de las cajas. La verdad es que parecía un reproche del pasado. ¿Por qué no había dicho, bueno desde nuestra actual posición de prestigio que has conseguido, estamos en condiciones de asimilar a la otra Caja que todo el mundo sabe que está menos desarrollada?

Realmente, se quedó más preocupado que tranquilo y por profesionalidad guardó el secreto.

Efectivamente, el lunes siguiente se aprobó la fusión en ambos Consejos y a las 19:00 horas ambos Presidentes habían convocado una rueda de prensa.

«Estimados Señores, tenemos una importante noticia para nuestra Comunidad, los Consejos de las dos Cajas de Ahorro que hasta ahora competían en nuestra Región, han decidido sumar sus activos, sus equipos y sus talentos para crear no sólo una Caja más grande, sino una Caja mayor. Empezamos un proceso de fusión que supone un hito histórico para nuestra sociedad y nuestra economía. Esperamos que este proceso culmine en un plazo record y que en breve nuestra nueva Caja sea una de las entidades financieras de mayor prestigio en el mercado español. Vamos a competir con la banca. Vamos a hacer más y mejor con menos costes. Vamos a ser el motor económico de nuestra Región. Ambos Presidentes queremos expresar a todos los directivos y empleados nuestro agradecimiento por los esfuerzos del pasado y nuestro compromiso, y el de los actuales Consejos, con los puestos de trabajo que conforman nuestras respectivas plantillas, conscientes de que el Capital Humano es el más importante activo con el que contamos. Para acompañarnos en este proceso hemos contratado a nuestros auditores para que nos asesoren en los pasos que tenemos que dar y permitan jugar un papel de árbi-

tros en la toma de decisiones respecto a la nueva Caja que tenemos que construir. Finalmente, queremos informales que la operación ha contado con la aprobación de las autoridades y especialmente con la del Banco de España. Señoras y señores, muchas gracias por su presencia en el inicio de este viaje que nos generará competitividad y riqueza para nuestra Región».

Tras el comunicado hubo muchas preguntas de los periodistas, muchas de las cuales no fueron contestadas porque en ese momento no se sabían las respuestas.

Al día siguiente la noticia estaba en la portada de toda la prensa regional, en las portadas de la prensa salmón y en algunos diarios nacionales. Fue un día muy duro para los equipos de comunicación de las Cajas más preparados para presentar nuevas exposiciones en las fundaciones que para semejante avalancha informativa. Y empezaron los problemas. ¿Quién era el interlocutor con la prensa? ¿Cuál de las dos unidades de relaciones públicas era la que debía canalizar la avalancha de entrevistas? Y claro, empezaron a hacerlo ambas unidades. Y empezaron los conflictos.

Ese mismo día la Caja del Sr. Fasul recordaba al día de Nochebuena en el que todos van a trabajar unas horas, pero que en realidad lo único que se hace es celebrar la Nochebuena y comentar los planes para la cena. En esta ocasión las preguntas no eran sobre los suegros o el pavo, eran cosas como: ¿Quién va a ser el nuevo Presidente?, ¿Quién va a ser el Director General?, ¿Habrá dos Directores Generales?, ¿Qué informática utilizaremos?, ¿Cuál de las dos oficinas cerraran, fíjate que mala suerte que tenemos una justo enfrente?, ¿Será verdad que no van a despedir a nadie?, ¿Y si no se despide para qué sirve la fusión, dónde están las economías de escala?, ¿Sabes que mi primo, que trabaja en la otra, me ha dicho que tienen un Plan de Pensiones en el que por cada peseta que pones su Caja le pone tres?, ¿Oye, sabes que en la otra Caja no tienen que aprobar los riesgos en un Comité hasta cinco millones de pesetas? ¿Será verdad que en la otra no tienen que usar corbata?

Ese mismo día se reúnen en el despacho del otro Presidente, ambos Presidentes y el socio de una importante firma de auditoría para ver «los primeros pasos». El socio informa que lo primero que hay que hacer es una valoración financiera de ambas Cajas y un estudio de los puntos fuertes y débiles de los negocios. Uno de los Presidentes está preocupado por el que será el nuevo equipo directivo. Y el socio le tranquiliza, mira, durante el trabajo vamos a tener oportunidad de conocer en detalle a ambos Directores y a sus equipos, y como valor añadido de nuestro trabajo, recibiréis nuestra recomendación de equipo y estructura sobre la que construir la nueva organización. Esta idea encantó a los Presidentes que querían que alguien propusiera por ellos el nuevo equipo. Se quitaron un peso de encima.

Dos meses más tarde, después de unas semanas intensas de trabajo con equipos mixtos de ambas Cajas y muchos posicionamientos políticos de unos y otros, y un ambiente de mucha tensión. Se vuelven a reunir ambos Presidentes con el socio del equipo auditor y el gerente que había llevado el día a día del trabajo previo.

Las conclusiones eran que había puntos fuertes y débiles en ambas Cajas y que era preciso tomar lo mejor de cada una. Que era necesario no transmitir que ninguna vencía o perdía. Que veían razonable que hubiera dos Presidentes durante el proceso de fusión, pero que dado que uno de ellos se jubilaría en 18 meses, entendían que tenían que compensar el equilibrio y proponer que el Director General fuera el de la otra Caja. En definitiva, había que buscar una salida al Sr. Fasul. Pero todo auditor que se preste tiene salida para todo, crearían una Dirección General Adjunta con importantes áreas de responsabilidad, todo el área de medios (organización, informática y personal, —entonces todavía no se llamaba Recursos Humanos—).

Ese fue el inicio de una guerra de cuartel. Se crearon dos bandos, se celebraban cenas y reuniones los fines de semanas de los equipos «de toda la vida» para tomar parcelas de responsabilidad. Se establecieron barreras invisibles entre «unos» y «otros». Las batallas se hacían departamento a departamento, puesto a puesto. Y empezaron a «rodar cabezas». Los más brillantes, no quisieron seguir el juego y tiraron la toalla. España se encontraba en una buena situación y la banca bullía. Llegaba la banca extranjera y se creaban nuevas redes. Se importaban buenos profesionales y claro, los cazatalentos, saben que las batallas de una fusión son los mejores terrenos para «echar el lazo y la red». Poco a poco los más brillantes se iban a otros proyectos y el Sr. Fasul se iba quedando más sólo en la lucha que él, claro está, lideraba.

Unos meses más tarde, era evidente que no se podía seguir así, el Sr. Fasul, que era todo un profesional, decidió prejubilarse. Se retiraba, dejaba el terreno libre al «vencedor» a aquél que no se merecía el puesto pero que lo obtuvo por una supuesta ley de la compensación. Cuando el Sr. Fasul deja el despacho, deja su Caja y se despide de su Presidente, no pudo decir nada. Tenía un nudo en la garganta. Sólo invitó a una cena privada a sus más leales colaboradores a los que animó por seguir defendiendo los modelos y las ideas innovadoras que habían implantado antes y que ahora se iban desmontando con el rodillo del poder «de los otros». Al salir, finalmente, por la puerta del garaje en su último viaje en el coche oficial, sólo pudo hacer una cosa: llorar. Sólo en el coche, viendo como se alejaba de la Caja, no pensaba en nada, sintió ira y tristeza. Sintió una tremenda injusticia. Desde luego su vida ha sido muy distinta desde entonces. Se ha dedicado a negocios más pequeños, pero más próximos, y hoy es un hombre feliz. ¡El tiempo lo cura todo y hay que aprender a vivir sin

el boato de antes! Decía a sus íntimos. Su familia le ayudó. No le hicieron sentirse un fracasado.

Por la prensa fue viendo como, poco a poco, sus fieles de la Caja iban cayendo en desgracia. Eran los perdedores de la operación. Y por la prensa hoy sabe que la nueva Caja no ha sido el doble de lo que eran sus precursoras, ni en clientes, ni en empleados, ni en activos. Hoy es una Caja parecida a las demás, que había perdido su oportunidad.

Esta historia es una historia tristemente real. Y es una historia que se repite. ¡Una y otra vez!

Es curioso pero en muchas ocasiones la dinámica humana en una fusión o una adquisición se repite. Todas las historias se inician con la determinación de la dirección o propiedad de dos negocios que ante la necesidad de crecer o la necesidad de vender, llegan a un acuerdo. En unos casos de fusión, en cuyo caso queda inicialmente muy atado el tema de la atribución del valor a ambas partes y su correspondiente reparto de puestos en los Consejos de Administración y de los directivos que están en la propiedad o son muy próximos a la misma. En los casos de Adquisición, lo importante es el precio y, según en qué casos, el papel que van a jugar los propietarios que eran directivos.

Tras ese acuerdo inicial, que suele estar precedido de un análisis financiero realizado por auditores o bancos de inversión (a veces el análisis se realiza después de un acuerdo previo de intenciones), se inicia una etapa de «optimismo desinformado» en la que se aprueba la operación y se cierra el primer nivel del organigrama y el nuevo equipo tiene dos responsabilidades: hacer la integración y, claro está, mantener el negocio y alcanzar los objetivos definidos en el *Business Case* aprobado entre las partes (en caso de fusión) o aprobado por la parte compradora en el caso de adquisiciones.

Tras esa etapa inicial y corta se producen pronunciamientos como: «en esta fusión se van a tener en cuenta criterios eminentemente profesionales», «la comunicación va a ser muy transparente en todo el proceso», «contamos con todos para hacer realidad nuestro proyecto», «dos empresas como las que hoy se funden van a hacer un gran proyecto para el país», «nuestro nivel de competitividad se va a multiplicar porque hoy más que nunca dos más dos son más de cuatro», «todos los empleados de esta nueva empresa van a tener la oportunidad de contribuir a su éxito». Estas son algunas de las frases de las declaraciones ante los medios (externos e internos) que hemos recogido de fusiones que se prometían felices y claro, apoyadas en fotos sonrientes de sus primeros ejecutivos en las ruedas de prensa y en las presentaciones de la operación ante los analistas financieros,

Sin embargo, en ese mismo momento se está entrando en una fase de incertidumbre y baja productividad que, si no se gestiona, puede durar

meses, a veces años, y muchas veces muchos años. Una fase de miedos, batallas, conflicto, dudas, ruptura de expectativas e incluso de pérdida de lo que eran «buenas prácticas» de las partes.

Una etapa en la que lo menos importante es el cliente externo y el negocio y lo único que importa es el mantenimiento del puesto (en muchos casos) y del poder (en toda la estructura directiva). Una fase en la que existen grandes riesgos de perder el mejor talento. Una fase en la que la mente no está en donde tiene que estar para ser productivo.

Desgraciadamente las luchas, las alianzas antinaturales, el juego político toma el protagonismo y la creación, la innovación, la ilusión pasa a un segundo término. Y, claro está, eso se traslada a las decisiones, a la calidad de las mismas, a la gestión y, finalmente, a los resultados. Y tras el resultado al valor. Y no es de extrañar que una gran mayoría de los acuerdos de fusión y adquisición, sean evaluados por sus promotores como fracasos. Según una reciente encuesta internacional de *Watson Wyatt*, realizada entre directivos con experiencia en fusiones y adquisiciones, éstos mayoritariamente comentan que dichos procesos en los que estuvieron involucrados fracasaron, entendiendo como fracaso que no se alcanzaron los objetivos originalmente establecidos en el *Business Case* del acuerdo.

Durante esta fase, qué hicieron los consultores, quiénes eran, qué hacían las áreas técnicas de soporte. Normalmente el proceso de integración tiene el soporte de los consultores financieros que han participado en el proceso de valoración de la compañía, también es posible que si la decisión de fusión o adquisición ha sido tomada con la ayuda de algún consultor de estrategia, éste sea el que lidere el proceso de integración. También es posible que dado que una parte crítica de la integración es la referida a los sistemas de información, los mismos consultores de sistemas asuman el proceso de integración «humana».

En todos estos casos, se suele prestar realmente poco esfuerzo a la «integración humana» y los componentes de negocio, financieros o de sistemas de información suelen salir mejor parados que los referidos a la integración de las organizaciones, los grupos y las personas.

Además, las áreas de soporte interno (Medios, Recursos Humanos, Organización, Tecnologías, Sistemas de Información, Control de Gestión, etc.) difícilmente actúan como «agentes» de integración cuando son «juez» y «parte» en el proceso y tienen su preocupación en el mismo tipo de casuística que el resto de la organización: su puesto y su ámbito de poder.

En definitiva, los procesos de Fusiones y Adquisiciones, por unas razones u otras tienen una asignatura pendiente el análisis humano y los esfuerzos de integración.

Por esto, la obra que nuestros colegas de *Watson Wyatt*, Tim Galpin y Mark Herndon nos presentan hoy al mercado de habla hispana, es tan

importante para todos aquellos que intervengan, de una manera u otra, en un proceso de fusión o adquisición.

En el caso de Tim Galpin es su segunda obra en español, con anterioridad publicó el libro *La cara humana del cambio* y que presentó en Barcelona y Madrid hace un par de años ante un auditorio impresionante de profesionales interesados en sus ideas. Hoy estamos seguros, sus ideas son aún más importantes ya que los aspectos relativos a las personas son todavía si cabe más importantes. En los inicios de este siglo XXI los aspectos relativos a las personas en su entorno de actividad son los que cobran más importancia, el incremento de las actividades de servicio, el desarrollo de la sociedad de la información, la consideración del capital intelectual como el principal elemento de valor de una organización, la necesidad de competir, la batalla por la atracción y la retención de los mejores, ... en definitiva, la consideración de las personas como auténtica ventaja competitiva.

Esperamos que su lectura les resulte tan interesante como a nosotros nos ha supuesto seguir sus ideas en la aplicación en algunos clientes y esperamos que éstas les iluminen en los procesos de integración que, seguro, tendrán que acometer, liderar, ... o sufrir en el futuro. Porque de lo que no cabe ninguna duda es que todos, absolutamente todos, vamos a estar inmersos en alguna operación de esta naturaleza.

Alfonso Jiménez
Director General de Watson Wyatt en España

Bienvenido a la Primera División de la gestión del cambio

A pesar de que en la actualidad, las fusiones y adquisiciones están cuidadosamente diseñadas para asegurar un ajuste estratégico entre las dos compañías, la tarea de integrar ambas organizaciones continúa siendo algo complicado, más incluso que en el pasado. Una forma de superar este reto es tratar el proceso de integración como una iniciativa de gestión del cambio de amplio alcance para ambas compañías.

La gestión del cambio, considerada en gran medida como una disciplina que produce un reajuste en las empresas de modo que puedan enfrentarse a las fuerzas económicas, tecnológicas o de otra índole que pueden tener un impacto en sus mercados, está relacionada con el proceso de F&A de una manera muy significativa. Por un lado, los procesos de F&A realizados a tiempo suponen una importante respuesta a los mercados basados en el cambio. Por otro lado, pocas iniciativas o respuestas cambian la composición o el ambiente de una compañía de una forma más visible y dramática que las adquisiciones. Así, los cambios introducidos de esta manera se desencadenan con mayor rapidez y son más significativos que aquellos a los que la mayoría de las organizaciones están acostumbrados. Por lo tanto, los conceptos y herramientas de gestión del cambio deberían ser utilizados por ambas partes durante un acuerdo de F&A. Suponiendo incluso que el comprador es una empresa valorada en varios millones de dólares con una «pequeña preocupación» (por ejemplo, de 100 millones de dólares anuales en ventas), es muy probable que el comprador también esté experimentando un cambio significativo con motivo de la transacción.

Tanto si la estrategia de una empresa es expandir sus mercados actuales, introducir nuevos productos, lograr acceso a nuevos clientes o incrementar sus sistemas de distribución, todos los procesos de F&A proporcionan los medios para ejecutar esta estrategia de una forma rápida y

Los conceptos y herramientas de gestión del cambio deberían ser utilizadas por ambas partes durante un acuerdo de F&A.

Una gestión precaria de las dinámicas de cambio durante la integración posterior a una fusión es la principal razón por la que numerosas fusiones y adquisiciones fracasan.

efectiva. Por eso, los acuerdos realizados durante los años 90 tienden a enfatizar características como la compatibilidad y el encaje de las áreas de competencia clave. Sin embargo, incluso estas características positivas no son suficientes para garantizar una integración fluida y para dar por hecho que deban asumir un gran riesgo, uno que pueda verse exacerbado porque las adquisiciones focalizadas aumentan la presión sobre la dirección para poner en marcha promesas estratégicas en un periodo de tiempo más corto.

En resumen, la integración supone un reto de gestión del cambio diferente a cualquier otro. Lo sorprendente, sin embargo, es que muchos ejecutivos que son responsables de que las fusiones o adquisiciones funcionen, no logran ver el vínculo que existe entre éstas y la disciplina de la gestión del cambio.

Dinámicas de carácter organizativo generadas por las Fusiones y Adquisiciones

La Tabla 3.1 lista doce áreas críticas relacionadas con dinámicas organizativas que sólo entran en juego ocasionalmente durante otros tipos de iniciativas de cambio (tales como una reorganización o un proceso de despidos) pero que siempre aparecen en una fusión o una adquisición. Hemos encontrado que esas dinámicas de cambio a menudo no se tienen en cuenta durante el proceso de *due diligence*, siendo ignorados a medida que la integración avanza. Estas dinámicas son, sin embargo, inevitables y tienden a tener un impacto sobre las compañías que se están fusionando una vez que el acuerdo se ha cerrado.

Una gestión precaria de las dinámicas de cambio durante la integración posterior a una fusión es la principal razón por la que numerosas fusiones y adquisiciones fracasan. De hecho, durante la reciente adquisición de una compañía química por otra del mismo sector, ambas organi-

TABLA 3.1. Dinámicas de Gestión del Cambio que surgen en una Fusión o Adquisición

Objetivos financieros agresivos	Desafíos de crecimiento
Plazos cortos	Reestructuración
Escrutinio público intenso	Reingeniería
Choques culturales	Cuestiones sobre dimensión
Políticos y posicionamiento	Problemas de retención de personal
Temas de comunicación	Temas de motivación de empleados

zaciones entraron en este tipo de dinámicas, para gran sorpresa de sus directivos. La sorpresa no sólo consistió en que estos asuntos debían ser tratados dentro de la compañía adquirida, sino que también debían de ser gestionados por la compañía compradora. Por ejemplo, muchos ejecutivos y empleados dentro de la compañía compradora empezaron a sentirse amenazados por los procesos aparentemente más eficientes y por el alto nivel de talento existente en la empresa adquirida, donde también vieron una plantilla más joven y dinámica. Estas dinámicas de cambio crearon la necesidad real de una comunicación más fluida y de una mayor atención a las políticas y posicionamiento de la compañía adquirida, necesidades que los altos directivos nunca hubieran detectado si estas dinámicas no hubieran aflorado. Los directivos deberían de haberse preparado mejor para estas reacciones por parte de los empleados de la empresa compradora, y haber tomado medidas para tratar antes estas reacciones a través de una comunicación más frecuente con los directivos y empleados de la compañía adquirida. Afortunadamente, la idea de que integración y gestión del cambio van de la mano está empezando a extenderse. Por ejemplo, durante un reciente proyecto de consultoría, llevamos a cabo una sesión informativa dirigida a los veinte ejecutivos clave de las dos compañías que se estaban fusionando, una sesión que se centraba en las mismas dinámicas anteriormente mencionadas. Uno de los Directores Generales hizo el siguiente comentario: «Pensábamos que sabíamos en lo que nos estábamos metiendo, pero esta fusión tiene de todo. Ahora nos encontramos en la primera división de la gestión del cambio».

Pensábamos que sabíamos en lo que nos estábamos metiendo, pero esta fusión tiene de todo. Ahora nos encontramos en la primera división de la gestión del cambio.

Conceptos en Gestión del Cambio

Ya que una fusión tiene importantes consecuencias en materia de gestión del cambio, deberían considerarse distintas acciones dirigidas a la integración que palien los riesgos y aumenten la probabilidad de que el acuerdo funcione. En las siguientes secciones, discutiremos siete conceptos en Gestión del Cambio que dan cuerpo a todas las lecciones que hemos aprendido en nuestra labor de asesoría a empresas que están en proceso de fusión:

1. Tratar «mis» asuntos lo antes posible.
2. Liderar de una manera clara y definida.
3. Proporcionar una comunicación fluida.
4. Asegurar un enfoque en el cliente.
5. Tomar decisiones difíciles.
6. Generar iniciativas focalizadas.
7. Gestionar la resistencia a cualquier nivel.

Estos conceptos han probado repetidamente su capacidad para facilitar iniciativas de cambio, debiendo también aplicarse durante el proceso de integración de una fusión.

Tratar «mis» asuntos lo antes posible

Para realizar cambios de gran magnitud no basta con poner en marcha iniciativas radicales, sino que también es necesario que esos cambios se lleven a cabo con rapidez. En las etapas preliminares de una fusión o de una adquisición y una vez que los empleados conocen lo que va a ocurrir, tratarán de resolver en distintos frentes las preocupaciones y dudas que les surjan ante la nueva situación. No obstante, la principal preocupación para la mayoría de los empleados a todos los niveles de la organización es la incertidumbre sobre su propia situación: «mis» asuntos. Antes de sentir curiosidad sobre cómo será la cuota de mercado compartida o de empezar a pensar sobre la integración de bases de datos, los empleados afectados por una fusión o adquisición van a considerar los aspectos personales. ¿Voy a perder mi puesto de trabajo? ¿Va a variar mi sueldo? ¿Me van a destinar a otra ciudad? ¿Quién será mi jefe? Todas estas preguntas ponen de manifiesto los asuntos que realmente preocupan a directivos y empleados. Además, en los casos de fusiones o adquisiciones, las preocupaciones individuales proliferan no sólo entre los empleados de la empresa objetivo, sino también entre los de la compañía compradora. Tras los numerosos procesos de integración que hemos llevado a cabo durante los últimos años, observamos el hecho de que tanto los directivos como los empleados continúan haciéndose esas preguntas hasta que reciben respuestas. Además, debemos considerar que también el tiempo que pasa la gente preocupándose por estas cuestiones es tiempo que no se emplea en cuestiones de negocio.

Los empleados afectados por una fusión o adquisición van a considerar los aspectos personales. ¿Voy a perder mi puesto de trabajo? ¿Va a variar mi sueldo? ¿Me van a destinar a otra ciudad? ¿Quién será mi jefe?

En todos los niveles organizativos, la productividad, el rendimiento y la moral decaen en tiempos de cambio, siendo la caída mucho mayor durante el proceso de integración de una fusión. Sin embargo, lo que la Figura 3.1. deja claro es que los indicadores de estas caídas (por ejemplo, una bajada en el nivel de atención al cliente o unos niveles más bajos de productividad operativa o financiera) para directivos, mandos intermedios y empleados se tambalean a medida que el proceso de fusión avanza.

Estos indicadores entran en juego ya que los directivos son normalmente los primeros en ser informados sobre los planes de fusión o adquisición de la compañía, comunicándose éstos con posterioridad a mandos intermedios y finalmente al resto de empleados. Esta cadena de comunicación tiene algunas implicaciones interesantes. Los directivos

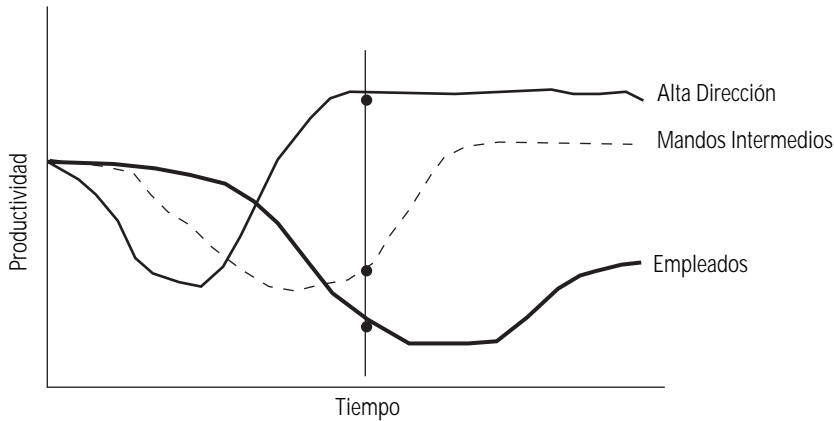


FIGURA 3.1. Tendencias de productividad, moral o desempeño en declive.

cesan de compartir información sobre lo que está ocurriendo, ya que no tienen inquietudes sobre «sus» asuntos, que ya no les preocupan por ser parte del pasado. Por tanto, no dan prioridad a la gestión del proceso de integración que se está produciendo e incluso se preguntan «por qué la gente no vuelve a sus actividades de una vez». Así, olvidan que tanto mandos intermedios como el resto de trabajadores acaban de enterarse de la situación y que están por primera vez recibiendo una información que los ejecutivos ya tenían desde hacía tiempo. Lo importante aquí es la necesidad de que la alta dirección gestione la integración de las empresas en función de dónde se encuentra la mayor parte de la organización, no sobre la base de dónde ellos mismos están.

El proceso de integración de una fusión es parecido a quitarse un esparadrapo: puede ser lento y doloroso, o puede ser rápido y doloroso. Si el proceso es lento, el periodo de incertidumbre e inestabilidad se prolongará, dando más tiempo a que los empleados de ambas compañías sigan lamentándose y pensando en «sus» asuntos personales, teniendo esto como consecuencia un bajón en productividad y desempeño. Si se produce un rápido, pero cuidadoso proceso de integración, disminuirá la incertidumbre y existirá una menor oportunidad para que caiga la productividad. Así, tanto la profundidad como la duración de la caída serán mitigadas. Asimismo, si se lleva a cabo la integración de una manera rápida pero cuidadosa, se producirán beneficios con mayor rapidez también. Las sinergias de coste y crecimiento en una fusión o adquisición pueden ser importantes y deberían ser aceleradas. De esta manera, si se acorta el proceso de integración en, por ejemplo, un mes, se podría producir un ahorro substancial para la organización resultante de la fusión.

El proceso de integración de una fusión es parecido a quitarse un esparadrapo: puede ser lento y doloroso, o puede ser rápido y doloroso.

Los empleados van a verse distraídos por la integración durante largos periodos de la jornada de trabajo, todos los días, hasta que «sus» asuntos se vean resueltos y el proceso de integración finalice.

Veamos el siguiente ejemplo. Supongamos que una compañía adquiere de la otra un activo de mil personas y que todos ellos emplean una hora al día en hablar sobre la adquisición en lugar de trabajar. Harán comentarios como por ejemplo: «¿Va a haber una reasignación de puestos?» «¿Qué procesos vamos a utilizar?» «¿Qué cambios van a hacerse?» «¿Qué ocurrirá con nuestro sueldo y beneficios?». Considerando una semana de trabajo de cinco días, se va a perder un total de cinco mil horas de productividad en la empresa. Si consideramos meses laborales de cuatro semanas, se perderán veinte mil horas. Según nuestra experiencia profesional, el periodo de integración típico en la mayoría de compañías oscila entre los dieciocho y veinticuatro meses. Por lo tanto, al menos trescientas sesenta mil horas de productividad pueden ser malgastadas durante una adquisición que involucre a tan sólo mil personas. Es más, podemos asegurar que tanto los gerentes como los empleados no van a hablar durante sólo una hora diaria de lo que les espera tras la fusión, y de que las conversaciones no se producen sólo antes o después del trabajo o durante la comida. Los empleados van a verse distraídos por la integración durante largos periodos de la jornada de trabajo, *todos* los días, hasta que «sus» asuntos se vean resueltos y el proceso de integración finalice. Por lo tanto, el completar una integración en el plazo de doce meses en lugar de dieciocho puede significar unos ahorros de veinte mil horas de productividad. Si se paga un promedio de 25 dólares por hora en sueldo y beneficios a cada empleado, los ahorros totales serían de 3 millones de dólares.

Liderar de una manera clara y definida

En cualquier iniciativa de cambio, es importante contar con un liderazgo que sea capaz de conducir a la compañía hacia ese futuro incierto. Sin embargo, y desafortunadamente, es difícil conseguir ese tipo de liderazgo durante cambios de gran magnitud, sobre todo, durante una fusión o una adquisición. En estos casos se produce la unión de dos grupos diferentes de personas. Así, numerosos promotores del cambio optan de una manera natural por su parte política, en lugar de intentar liderarlo. Esta tendencia provoca únicamente que sea cada vez más difícil que las personas resuelvan «sus» asuntos, que les están causando tanta incertidumbre y baja de moral. Cuando los empleados ven que los directivos centran sus esfuerzos en mantener su influencia dentro de la Nueva Compañía, y descuidan sus objetivos de negocio, la probabilidad de que la integración fracase incrementa notablemente. Así, poniendo a alguien a cargo de la integración y definiendo las líneas de autoridad de una forma clara pueden atenuar los juegos políticos y crear una actitud de «vuelta al trabajo».

De igual manera que la implantación de un nuevo sistema, la reubicación a un nuevo emplazamiento o cualquier otro tipo de cambio, lograr una integración en un proceso de fusión es un proceso muy largo y complicado. A menos que una persona determinada tenga responsabilidad sobre el éxito del proyecto, esta iniciativa puede verse perjudicada a causa de retrasos, falsos inicios y en definitiva, una confusión abrumadora. Para tener éxito, la persona que se encuentra a cargo ha de tener varias características clave: habilidades en gestión y coordinación de proyectos, (que no siempre se dan a la vez) con respecto a la compañía adquirente, y una gran habilidad para tomar decisiones estratégicas.

Como en la lente de una cámara, el «gestor de la fusión» debe ser capaz de ajustar rápidamente su enfoque para poder ver tanto el panorama general como los detalles. Ambos enfoques son esenciales para que, de una manera efectiva, puedan resolverse problemas, tomar decisiones y encarrilar el proceso.

Como en la lente de una cámara, el «gestor de la fusión» debe ser capaz de ajustar rápidamente su enfoque para poder ver tanto el panorama general como los detalles.

Proporcionar una comunicación fluida

Durante una fusión o una adquisición, la comunicación es un elemento clave. Un proceso de F&A es caldo de cultivo de rumores de una constante toma de decisiones que producen cambios y en definitiva, de un ambiente general de incertidumbre. De esta manera, mantener una comunicación clara y constante durante todo el proceso de integración puede proporcionar respuestas claras que ayudan a disipar los rumores.

Los empleados no sólo buscan respuestas a preguntas que les afectan personalmente, sino que también quieren obtener información sobre los aspectos operativos, de marketing, sistemas o finanzas de la nueva organización, ya que estos asuntos también tendrán un impacto directo en su situación personal. Si no reciben información constante por parte de los directivos sobre hacia dónde va la compañía, por qué se está fusionando, quiénes están involucrados, cómo se va a desarrollar el proceso de integración y el tiempo que se ha fijado para cumplir los objetivos, pensarán que existe una falta de liderazgo, dirección y control en la nueva organización. Una comunicación clara, consistente y frecuente (al menos una vez a la semana e incluso si sólo consiste en una puesta al día sobre la marcha del proceso), puede hacer maravillas a la hora de volver a conseguir el compromiso de mandos intermedios y empleados durante la integración. El peor de los mensajes es el silencio y esto se debe evitar a cualquier coste.

Según May y Kettelhut (1996, p. 9), «Mantener una comunicación abierta y un ambiente de cooperación son factores clave para un cambio

El peor de los mensajes es el silencio y esto se debe evitar a cualquier coste.

La experiencia demuestra que las organizaciones deben mejorar sus canales de comunicación, no sólo al principio, sino durante todo el proceso de integración.

efectivo. La comunicación abierta va a clarificar expectativas y conseguir que la ambigüedad disminuya». Haslett (1995) también señala la importancia de la comunicación como primera etapa de cualquier iniciativa de cambio. Jack Welch de GE nos ofrece un caso real sobre el papel de la comunicación a la hora de vencer resistencias. En su entrevista con Sherman (1993, p. 84), Welch hace el siguiente comentario: «¿Cómo haces que la gente se involucre en un proceso de cambio? Empieza con la realidad. Pon todas las cartas sobre la mesa. Explica a tu gente la razón y lógica que existe detrás del cambio, de la forma más clara posible y en los términos más impactantes. Cuando todo el mundo recibe la misma información, generalmente todos llegan a la misma conclusión. Únicamente cuando se consigue un acuerdo general sobre la situación real y se produce una disminución de la resistencia podremos empezar a conseguir que la gente se involucre en los cambios a realizar». Asimismo, Longo (1996, p. 69), revela que las empresas no suelen ser muy efectivas a la hora de comunicar el cambio a su gente: «El segundo problema crítico (además de la falta de participación de las personas) es la comunicación. Conseguir que la gente se sienta parte del cambio no es tarea fácil ya que, por regla general, no existe una gran credibilidad en los comunicados de Dirección. Los directivos diluyen, filtran y distorsionan la información».

Desafortunadamente, la experiencia demuestra que las organizaciones deben mejorar sus canales de comunicación, no sólo al principio, sino durante todo el proceso de integración. Por ejemplo, pensemos en lo que ocurrió en una consultoría especializada en integración de sistemas cuando fue adquirida por una conocida empresa de fabricación de ordenadores. A medida que el proceso de integración avanzaba, el director de comunicaciones de la consultora iba enviando información sobre el proceso de adquisición únicamente cuando había «algo importante» que contar a la gente. Esta práctica tuvo como consecuencia que los comunicados sobre el acuerdo se produjeran una vez al mes o incluso más esporádicamente, a la vez que el Director de Comunicaciones insistía en que tanto ejecutivos como empleados recibían suficiente información y que no deseaban recibir más. Aproximadamente tres meses desde el inicio del proceso de adquisición, la cúpula directiva de la empresa fabricante de ordenadores organizó una jornada de bienvenida para los directivos de la consultora. Al inicio de esta jornada, se llevó a cabo una sesión de preguntas y respuestas dirigidas a la cúpula directiva de la empresa fabricante. La primera pregunta que se hizo al panel la realizó uno de los ejecutivos entre el público y fue la siguiente: «¿Cómo puedo contar a mi gente qué es lo que hay que hacer para integrar las compañías cuando a mí mismo no se me ha informado sobre lo que está ocurriendo?». Esta pregunta encontró el apoyo inmediato de otros tres ejecutivos que afirmaron que había existido buena comunicación hasta que se cerró el acuerdo, casi

tres meses antes, pero que no habían recibido ningún comunicado desde entonces. Tras esa jornada, la información se hizo mucho más frecuente.

Asegurar un enfoque en el cliente

Cualquier cambio organizativo de importancia, sobre todo en el proceso de integración de una fusión, requiere que la empresa mire hacia dentro. Así, una vez que el acuerdo ha sido anunciado, el enfoque tanto de las dos organizaciones como de las personas que las componen también se volverá interno.

Poco tiempo después de que se produzca una fusión, muchas organizaciones experimentan una disminución en sus ventas, a la vez que un aumento en las quejas sobre el servicio prestado a los clientes, problemas que la organización no puede permitirse. Toda la atención se centra en el acuerdo, cuyos resultados son esperados impacientemente por analistas, mandos intermedios, ejecutivos, empleados y clientes. Cuando las ventas y el servicio se resienten, las personas de estos grupos tienden a culpar a la fusión, cuestionando automáticamente su viabilidad. Además, los clientes pueden comenzar a marcharse a la competencia, en la creencia de que la fusión ha provocado que ese servicio haya sido descuidado.

Si las empresas que se están fusionando pierden la perspectiva del mercado, entonces las ventas y el servicio, que son los puntos de contacto con el cliente, se convertirán en las áreas más vulnerables. Por lo tanto, los ejecutivos deben asegurar que las relaciones con clientes, uno de los más importantes activos que una empresa puede tener, se vean protegidas. Así, deberían prestar especial atención al mantenimiento de la calidad en la venta y servicio que los clientes esperan, así como crear los mecanismos necesarios que garanticen una buena relación con ellos. Si así se requiere, el cuidado de los clientes debe contar con iniciativas como incentivos de venta a corto plazo, formación sobre fusiones dirigida al personal de atención al cliente, o incluso campañas de comunicación a los clientes sobre el compromiso de la empresa con la calidad en el servicio. Finalmente, las acciones encaminadas al incremento en las ventas y servicio deben ser planificadas de una manera abierta, debiendo ser ejecutadas con la mayor rapidez.

Si las empresas que se están fusionando pierden la perspectiva del mercado, entonces las ventas y el servicio, que son los puntos de contacto con el cliente, se convertirán en las áreas más vulnerables.

Tomar decisiones difíciles

Cualquier tipo de cambio conlleva la necesidad de tomar decisiones difíciles y un ambiente de integración hace que estas decisiones sean

incluso más complicadas ya que la presión de tiempo es mayor. Sin embargo, con mucha frecuencia los directivos que no quieran «ofender» a la organización recién adquirida (o alarmar a su propia gente) puede que decidan retrasar la toma de decisiones difíciles.

En una fusión o una adquisición es casi imposible ser percibido como totalmente justo. Los asuntos difíciles que se deben barajar durante la integración van desde la estructura organizativa, los canales de *reporting* el lapso de control, los papeles y responsabilidades, hasta la identificación de posiciones y selección de personas. A menudo, existen respuestas claras en estas áreas, pero los directivos deberán tomar decisiones con rapidez, implantándolas y acatándolas. De otro modo, los empleados de ambas compañías entenderán que los directivos de la empresa están desorganizados y que son muy indecisos, sin ser capaces de liderar el proyecto. El aplazar la toma de decisiones hasta que la solución aparezca es en sí una mala decisión.

En una fusión o una adquisición es casi imposible ser percibido como totalmente justo.

Generar iniciativas focalizadas

Cuando se cierra un trato, cada área funcional (Finanzas, Sistemas, Recursos Humanos, Operaciones, Marketing, etc.) iniciará con sus mejores intenciones sus propias acciones de integración. Desafortunadamente, directivos y empleados «demasiado independientes» en determinadas áreas, harán un daño no intencionado que se manifiesta de las siguientes formas:

- Las acciones en estas áreas no están coordinadas, dando la impresión de que el plan de integración total está deslavazado.
- Dado que las iniciativas no están coordinadas, se produce a menudo un solapamiento de las mismas.
- Las actividades divergentes hacen que demasiados detalles se pierdan, y que nunca sean recuperados.
- Los objetivos, tiempos y resultados de estas acciones no coordinadas producen a menudo un conflicto entre ellas.

En cualquier iniciativa de cambio, si se toleran actividades divergentes se puede poner en serio peligro el éxito del proyecto. Por lo tanto, todos los elementos de la nueva organización deben estar totalmente coordinados, incluso mientras se toman acciones separadas. Por tanto, la integración de la fusión debería ser gestionada como un proyecto coordinado en su totalidad con una estructura de gestión muy visible.

Gestionar la resistencia a cualquier nivel

Las personas suelen resistirse al cambio y esta resistencia se acentúa mucho más durante la integración de dos empresas. El alcance del cambio a menudo genera una resistencia que muchos perciben como imposible de superar y que puede hacer fracasar incluso la fusión mejor planeada.

Esta percepción se sostiene en toda la literatura existente sobre cambio estratégico organizativo. Por ejemplo, Clemons, Thatcher y Row (1995) llevaron a cabo un estudio en distintos sectores en el que preguntaban la razón por la cual las iniciativas de cambio más importantes fracasan en compañías de gran tamaño. Según el estudio, en la mayor parte de los casos los fracasos no tenían que ver con aspectos técnicos de las compañías, ya que, en general, las organizaciones poseen (o pueden conseguir) la habilidad de implantar los aspectos técnicos de las iniciativas de cambio. Por el contrario, los autores señalaron que una de las razones principales de fracaso es lo que ellos denominan «política de riesgos», consistente en el riesgo que se corre de que no se finalicen los cambios, tanto por resistencias dentro de la organización, como por la paulatina debilitación del compromiso con el cambio. Los autores argumentan que cuando la resistencia es importante, las organizaciones fallan en el desarrollo e implantación de proyectos de cambio. Peck, en 1995, que también ha analizado importantes procesos de cambio, señala a la «resistencia organizativa» como la principal barrera para el éxito, indicando que 92 % de los participantes lo identificaron como el mayor problema que habían encontrado. Longo (1996) apoya este descubrimiento, a la vez que señala que «la primera fuente de dificultad en la implantación de una iniciativa de cambio consiste en no considerar o mal-interpretar la resistencia al cambio» (p. 69). Asimismo, en un artículo del *Financial Times* sobre creación de «centros de trabajo de alto rendimiento» (Mastering Management, 1996), se señala la resistencia al cambio como uno de los principales obstáculos para el éxito: «Los obstáculos institucionales, la resistencia al cambio, las culturas que no lo fomentan y las estrategias incoherentes... explican el por qué los centros de trabajo de alto rendimiento no son más frecuentes» (p. 3). Finalmente, las dos cuestiones que más se plantean en la página *web* de un grupo de consultores (Organized Change, 1996) son: «¿Cómo se puede lograr en mi empresa el compromiso con nuestros planes?» y «¿cómo se minimiza la resistencia de los mandos intermedios a la implantación de este cambio?».

¿Cuál es la razón por la que existen tantas malinterpretaciones entre los directivos en todos los niveles organizativos en cuanto a la resistencia de las personas ante una fusión o adquisición? Una respuesta podría encontrarse en el tipo de educación y formación que la mayoría de los

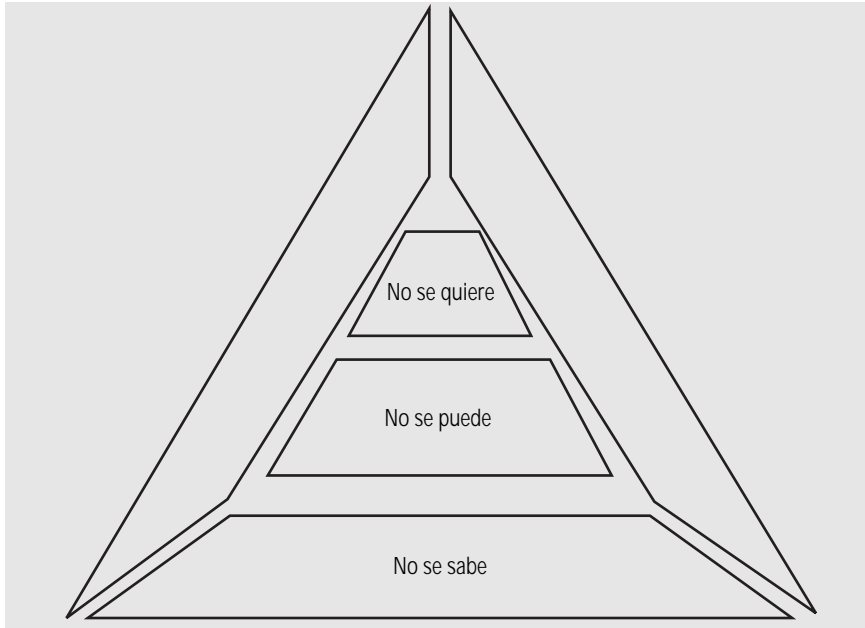
La primera fuente de dificultad en la implantación de una iniciativa de cambio consiste en no considerar o mal-interpretar la resistencia al cambio.

directivos recibe. A pesar de que la situación está cambiando, muchos programas MBA así como cursos de formación en gestión de empresas se centran principalmente en los aspectos «duros» del negocio (parte técnica, logística, financiera), abordando sólo superficialmente el tema del cambio organizativo. Como consecuencia, estos programas no son muy efectivos a la hora de definir las pautas de cómo gestionar la resistencia que se plantea durante una iniciativa de cambio (como es el caso de una fusión o una adquisición). Otra respuesta sería que la experiencia práctica de los directivos durante la planificación de una fusión o una adquisición enfocada en los aspectos «duros» del acuerdo, sirve únicamente para reforzar su formación y educación a la vez que debilita su habilidad para obtener un claro entendimiento de por qué y cómo la gente en ambas organizaciones puede resistirse al acuerdo una vez que se ha cerrado.

Es importante reconocer que esta resistencia no es necesariamente indicativa de que algo va mal en el proceso de integración. Más bien, puede simplemente ser una señal de que las personas están percibiendo que algo grande está ocurriendo. Los directivos que captan este punto pueden tener más capacidad para ver la resistencia de los empleados como una reacción normal a la integración, es decir, una reacción que no necesariamente requiere una respuesta de igual intensidad por parte de los directivos. En su lugar, durante un cambio de gran magnitud, el directivo avezado canalizará sus energías en aquellos individuos o grupos de personas cuya resistencia al cambio no sea tan evidente —por ejemplo, aquellos que muestren indecisión sobre los cambios que se están produciendo. Estas personas son normalmente el grupo más numeroso de la organización. Son el «voto cambiante» de la Dirección y, lo que es más importante, son los que al final decidirán implantar o no los cambios de una manera efectiva.

De cualquier manera, si dos compañías van a integrarse con éxito, es necesario que los directivos afronten la posibilidad de que se produzca una resistencia al mismo. La Figura 3.2 nos muestra los tres niveles de la «pirámide de la resistencia», ilustrando las razones por las que las personas se resisten a cambiar durante el proceso de integración posterior a la fusión. Los tres niveles representan la jerarquía ascendente de las razones por las que se produce resistencia al cambio. El nivel de la base (No se sabe) refleja la falta de información y conocimiento sobre la iniciativa de integración. El nivel intermedio (No se puede), representa la incapacidad de las personas para realizar las tareas necesarias para la fusión. El nivel superior (No se quiere) supone la reticencia personal de los individuos para cambiar. Todos los niveles de esta pirámide sugieren la toma de acciones concretas para gestionar esta resistencia (ver la Figura 3.3). En el nivel básico, lo que se requiere es un proceso de comunicación que mantenga informadas a las personas sobre la iniciativa de integración. En el

Esta resistencia no es necesariamente indicativa de que algo va mal en el proceso de integración. Más bien, puede simplemente ser una señal de que las personas están percibiendo que algo grande está ocurriendo.



Fuente: Adaptado de Galpin (1996).

FIGURA 3.2. Pirámide de la resistencia

nivel intermedio, lo que se necesita es formación. Finalmente, en el nivel superior es necesario gestionar el desempeño, ya que tanto la comunicación como la formación sólo se inician para atenuar la resistencia al cambio de las personas.

Ya hemos visto la importancia del proceso de comunicación antes y durante una iniciativa de integración. Además de ofrecer información y conocimiento, es necesario proporcionar información a fin de disminuir la resistencia a la integración. Esto significa equipar a las personas con nuevas competencias que por ejemplo necesitarán para utilizar los procedimientos y sistemas de la otra compañía. May y Kettelhug (1996, p. 8), al argumentar que la formación es una herramienta muy útil a la hora de gestionar la resistencia al cambio, afirman: «Los individuos necesitan sentirse competentes y que están desarrollando sus competencias. Generalmente, los cambios suponen la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Esto hace a menudo que las personas se encuentren en nuevos puestos donde les falta inicialmente estas habilidades y conocimientos que les hacen sentirse competentes.»

Aunque numerosos ejecutivos perciben la formación y el desarrollo como un lujo o un gasto añadido, son una necesidad durante el proceso de integración, ya que dos compañías, sin importar si son o no son simi-

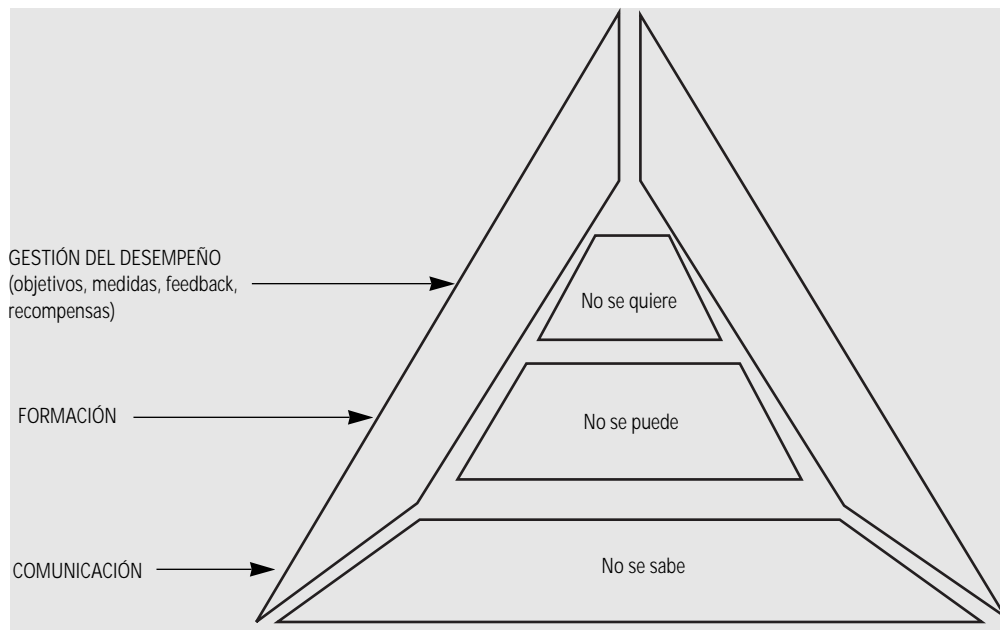
Aunque numerosos ejecutivos perciben la formación y el desarrollo como un lujo o un gasto añadido, son una necesidad durante el proceso de integración.

lares, van a tener diferentes sistemas, procedimientos, reglas, políticas, etc.

Según muestra la Figura 3.3, se puede estimular el deseo de cambiar a través de un sistema sólido de gestión del desempeño que incluya los objetivos, medidas, *feedback* y recompensas (incluyendo el reconocimiento). Por lo tanto, como primer paso, deben elaborarse nuevos objetivos y medidas para el proceso de integración. Estos objetivos deberían ser entendidos por los ejecutivos y empleados, y las medidas deberían estar directamente vinculadas con los objetivos establecidos. Un segundo paso sería el de fijar incentivos en la forma de recompensas, ya que las personas van a trabajar para lograr un objetivo, en este caso, una integración con éxito, si se les ofrece un incentivo para ello. Los incentivos pueden ser de diferentes tipos: en metálico, acciones, viajes, vacaciones, promociones, etc. En cuanto al reconocimiento, se puede ofrecer como publicidad, cartas y visitas de ejecutivos, agradecimientos expresos y «palmadas en la espalda» por parte de los altos directivos, placas, cenas, etc.

Todo apunta a que va a existir una fuerte actividad en F&A durante los próximos años. La estructuración, financiación y cierre de un acuerdo son sólo pasos preliminares; el auténtico trabajo llega una vez que se firma el acuerdo, en el momento en el que la integración se con-

La estructuración, financiación y cierre de un acuerdo son sólo pasos preliminares; el auténtico trabajo llega una vez que se firma el acuerdo.



Fuente: Adaptado de Galpin (1996).

FIGURA 3.3. *Enfrentar la resistencia con acción.*

vierte en un desafío real en materia de gestión de cambio. Los desafíos que una compañía tendría que superar durante un proceso de cambio, ahora deberán ser afrontados por dos de ellas y, por lo tanto, las dinámicas organizativas cobrarán más intensidad. Se ponen demasiadas cosas en juego como para simplemente adoptar una actitud de «tú pagas, tú te la juegas». Una iniciativa de integración bien gestionada puede aumentar las oportunidades de éxito en tiempos donde llegar a acuerdos se premia, dada la necesidad de responder a los constantes cambios en el mercado. Bienvenidos a la Primera División de la gestión del cambio.