

MATRIMONIO DE CONVENIENCIA. EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PROCESOS DE M&A

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ

*Doctora en Ciencias Empresariales
Departamento Organización de Empresas. USC*

Extracto:

Los fenómenos de concentración empresarial, de creciente actualidad, han trascendido el terreno estrictamente económico para formar parte de nuestra cotidianidad. Conceptos como fusiones, adquisiciones, OPA u OPV, antes restringidos a foros teóricos o académicos, aparecen cada vez con mayor frecuencia en las situaciones más variopintas, como prueba evidente de que la economía es, ante todo, una realidad viva.

El fondo de la cuestión, el proceso de concentración empresarial, responde a una tendencia actual del entorno económico que nos caracteriza: de tendencia alcista en los últimos años, dichos procesos de concentración parecen tan patentes e inevitables como la sociedad del conocimiento, las TIC o la internacionalización de mercados.

Paradójicamente, lo que menos se discute es la necesidad y legalidad de los procesos, ni siquiera su conveniencia económica, entre los eternos debates colaterales sobre la posible existencia de injerencias políticas o territoriales, los derechos de los accionistas o el precio real o de cotización de las acciones. En todo caso, hay un protagonista al que todos parecemos haber olvidado: los trabajadores. Todas las personas directa o indirectamente implicadas en los procesos, que probablemente asisten como espectadores a un entorno nuevo y agresivo, que les genera terror y desconocimiento.

En este trabajo pretendemos saldar, de alguna forma, esa deuda pendiente, defendiendo que el mejor antídoto para contrarrestar los problemas derivados de la incertidumbre del proceso es la gestión de la información: la comunicación, tanto interna como externa, es la única forma de evitar rumores, falsas interpretaciones y confusiones que podrían generar un desastre en la organización.

Palabras clave: concentración de empresas, fusiones y adquisiciones y comunicación interna.

Sumario

1. Introducción.
 - 1.1. Introducción.
 - 1.2. Fusiones y adquisiciones.
 - 1.3. Perspectiva actual.
 - 1.4. Procesos de concentración y capital humano.
2. Pre-acuerdo.
 - 2.1. Objetivos, alcance y expectativas.
 - 2.2. *Due diligence*.
 - 2.3. Plan de integración.
 - 2.4. Plan de comunicación.
3. Transición: del acuerdo al cambio de control.
 - 3.1. Cultura organizativa.
 - 3.2. Análisis de las condiciones contractuales.
 - 3.3. Comunicación de las nuevas políticas.
 - 3.4. Programas de retención.
4. Integración.
 - 4.1. Proceso de revisión.
 - 4.2. Determinación de la nueva plantilla.
 - 4.3. Integración de personal.
 - 4.4. Retención de personal.
 - 4.5. Papel integrador del Departamento de Recursos Humanos.
5. Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción.

El entorno es fuente de oportunidades y amenazas para las empresas. Por un lado, las oportunidades existen en forma de mercados, recursos y otras condiciones externas que la organización puede explotar para crecer y prosperar. Por otro, las amenazas son fuerzas del entorno que pueden poner en peligro el crecimiento y eficacia de la organización, incluso su propia supervivencia. En estas condiciones, la empresa no tiene más opción que prestar atención a su entorno que, además, es único para cada una de ellas.

Efectivamente, con independencia de que se puedan identificar componentes más o menos comunes ¹ en el entorno de las organizaciones, cada una de ellas interactúa en uno que le es específico: los entornos difieren en lo que se conoce como *grado de incertidumbre*.

Las fuentes de dicha incertidumbre son dos ²:

- Grado de cambio: si los componentes del entorno cambian con frecuencia, el entorno es dinámico. Si el cambio es mínimo, se dice que es estable.
- Complejidad: número de componentes del entorno de la organización, y conocimientos que esta tiene de aquellos. En función de esta variable, los entornos serán simples –con pocos elementos homogéneos– o complejos –múltiples elementos heterogéneos–.

El resultado de un entorno complejo y cambiante es la incertidumbre: cuantos más elementos se necesite supervisar, más cambie el entorno, y mayor sea la frecuencia de estos cambios, mayor

¹ Los elementos del entorno se clasifican, tradicionalmente, entre pertenecientes al entorno general (fuerzas que pueden afectar a la organización, pero cuya aplicabilidad no es evidente: sector político, económico, cultural y tecnológico, por ejemplo) y específico (parte del entorno que directamente se relaciona con las metas de la organización: clientes, proveedores, competencia, etc.) (ROBBINS, 1998; 1999).

² Algunos autores, como HODGE y otros (2003) proponen la existencia de una tercera fuente de incertidumbre: la munificencia, o capacidad del entorno para apoyar a las organizaciones.

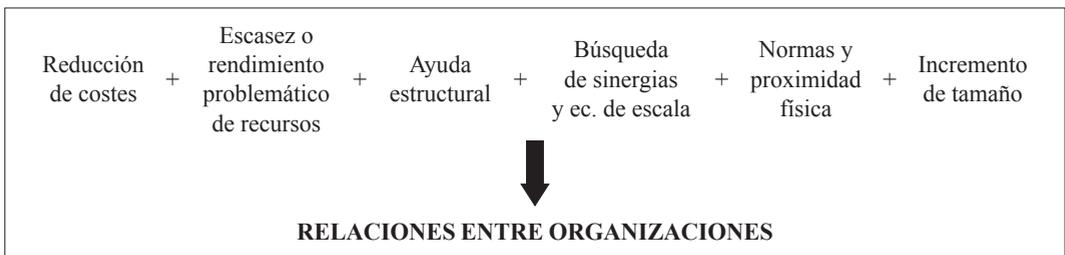
será la necesidad de observar el entorno y la de actuar para adaptarse a los mismos. Puesto que esta capacidad de observación es limitada, el resultado es la incertidumbre. Y no podemos obviar que, en la tesitura actual, estas son características cada vez más aplicables.

La incertidumbre es fuente de amenaza para la eficacia de la organización, por lo que esta intentará adaptarse a los cambios, o anticiparse y actuar sobre el entorno, reduciendo la incertidumbre del mismo. Una de las principales acciones utilizadas para controlar los entornos son las *estrategias de vinculación*: las organizaciones utilizan una amplia gama de alianzas para vincularse con otros participantes del entorno y controlar así activamente la incertidumbre y los recursos escasos (CARRILLO, 1988).

Las alternativas de vinculación son formas de conectar a una organización con una fuente de certidumbre o un controlador de recursos, de manera que se reduzca la incertidumbre y los recursos sean más accesibles. Además de este objetivo, existen otras condiciones que promueven la aparición de dichas estrategias: el resultado de las mismas es una organización de mayor tamaño, y parece evidente que, a mayor tamaño, aumenta la posibilidad de beneficio, debido a las potenciales economías de escala ³ y economías de alcance o sinergias. Además, al reducirse el número de actores en el mercado, la competencia es menor. En estas condiciones, la organización resultante gozará de mayor competitividad y acceso más fácil a las fuentes de financiación, reducirá el margen de acción de los competidores y/o incrementará su poder en el sector –poder de negociación y de generación de barreras de entrada para otros competidores– (BIRKINSHAW, BRESMAN y HAHANSON, 2000; WALTER y PRICE, 2000).

El **gráfico 1** sintetiza alguna de las circunstancias que propician la aparición de estrategias de vinculación.

GRÁFICO 1. *Condiciones que promueven las estrategias de vinculación entre las empresas (adapt. de HODGE, 2003).*



Por lo que se refiere a las diferentes fórmulas utilizadas por las empresas, podríamos clasificarlas atendiendo a su grado de intensidad:

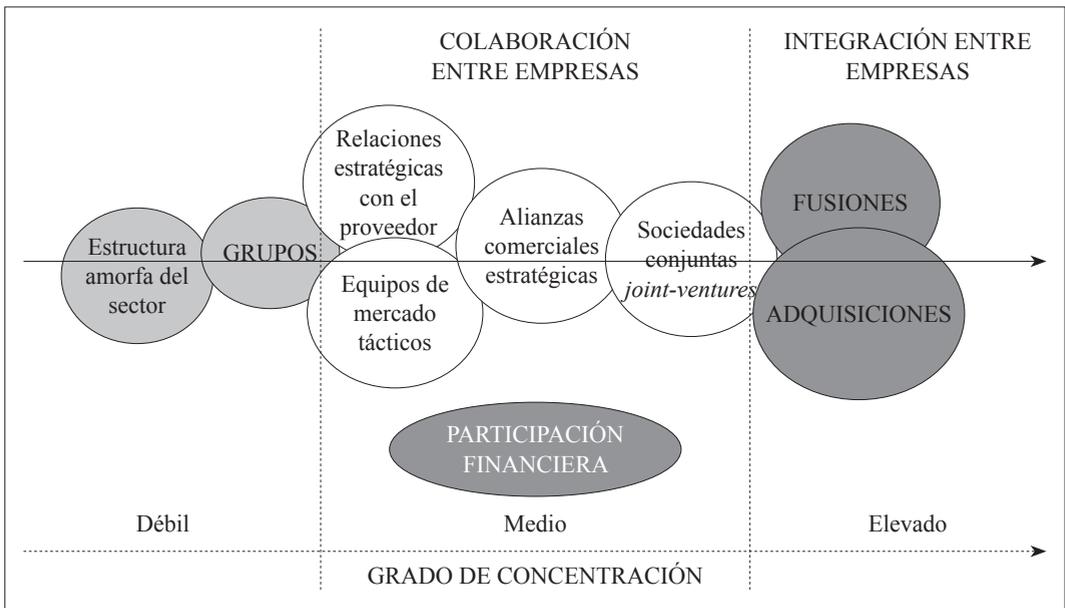
- **Compra:** una empresa dominante adquiere capital de otra compañía en un porcentaje suficiente como para controlarla.

³ La relación entre economías de escala y concentraciones ha sido puesta en duda por diferentes autores, como GHEMAWAT y GHADAR (2000), quienes aducen que dichas economías han de ser muy altas para favorecer la concentración en la industria.

- Fusión: dos o más empresas –habitualmente, de tamaño similar– deciden unirse para formar una nueva y única empresa, desapareciendo las anteriores.
- *Joint-Venture*: también conocida como alianza estratégica, es una forma específica de vinculación en la que dos o más organizaciones se unen, agrupan recursos y amplían riesgos para llevar a cabo una meta que sea mutuamente beneficiosa. En este caso, ninguna parte ejerce un control completo sobre otra (-s). El control, compartido, se determina con antelación, y la situación interna de las empresas originales no cambia.
- Participación financiera: compra de acciones de una empresa que no supone su control.
- Acuerdo: supone la forma más simple de concentración. La asociación entre las empresas no supone, en este caso, la compra, fusión, participación ni agrupación con otras empresas.

Cada una de estas relaciones supone un diferente grado de concentración (**gráfico 2**).

GRÁFICO 2. Estrategias de vinculación entre empresas según su grado de concentración.



1.2. Fusiones y adquisiciones.

Las fusiones y adquisiciones, conocidas mundialmente por las siglas en inglés M&A ⁴ (por *mergers and acquisitions*) tienen lugar cuando dos o más organizaciones se convierten en una. En

⁴ En este trabajo, utilizaremos frecuentemente las siglas citadas. Aunque tienen distintas características e implicaciones formales y legales, los conceptos de fusión y adquisición suelen ser considerados equivalentes en la literatura de referencia, debido principalmente a que, en la práctica, la fusión no suele ser entre empresas de igual tamaño.

una fusión, dos o más compañías se unen para formar una nueva; en una adquisición, una de las compañías compra la(-s) otra(-s). La compañía que adquiere se denomina matriz, mientras que la(-s) adquirida(-s) se convierte en filial, sucursal o división de la primera.

Tanto una como otra forma de concentración se utiliza frecuentemente para controlar varias fuentes de incertidumbre, incluyendo la competitiva dentro de una industria, la de mercado en un nicho, la de proveedores y la de clientes.

En función de la naturaleza de las organizaciones implicadas, diferenciamos los siguientes tipos de concentración:

1. Si la organización adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente, la integración es VERTICAL. En este caso, la empresa introduce dentro de sus límites funciones u operaciones anteriormente fuera de los mismos. La integración vertical, a su vez, puede ser:
 - Ascendente (hacia atrás), si es hacia los proveedores.
 - Descendente o hacia delante, si es hacia usuarios, distribuidores o clientes.

Una variación de integración vertical que ha recibido atención en las últimas décadas es la organización virtual, u organización en red (THORELLI, 1986; WILLIAMSON, 1991). En este caso, mediante una serie de acuerdos, contratos y convenios, una organización logra relaciones con otras empresas que proporcionan muchas de las ventajas de la integración vertical pero sin los costes y pérdida de flexibilidad de esta.

2. Si se fusiona o adquiere empresas de la competencia, la integración es HORIZONTAL. Ocasionalmente, este tipo de procesos tiene lugar fuera del mercado o industria principal de la empresa. En este caso, hablamos de *diversificación* (en áreas relacionadas o no relacionadas con el objetivo principal de negocio).

1.3. Perspectiva actual.

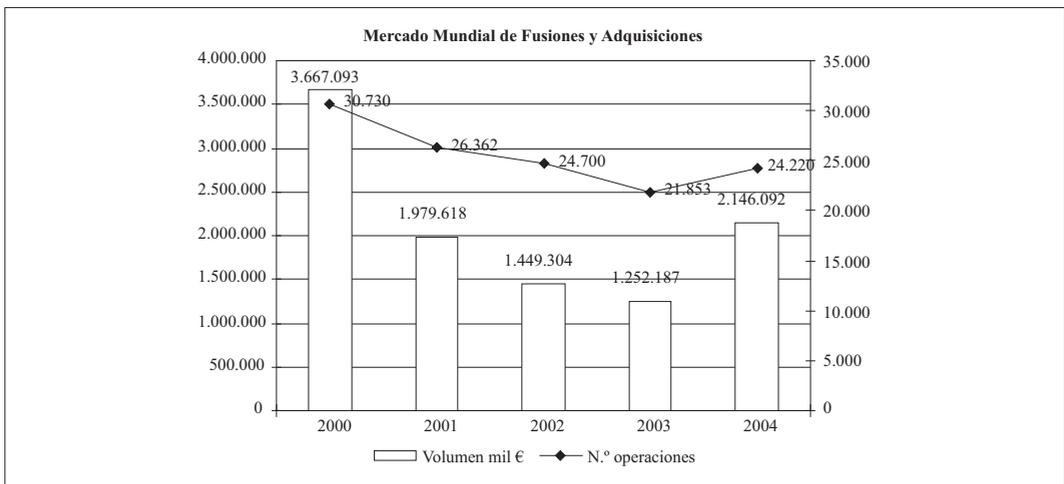
En el pasado siglo XX, fusiones y adquisiciones han venido apareciendo de forma recurrente. Siguiendo a GOERGEN y RENNEBOUG (2002), podemos diferenciar cinco grandes etapas: La segunda Revolución Industrial culminó con la primera ola de M&A europeas (1880-1904), que condujo a la creación de grandes monopolios. La regulación *anti-trust* limitó el poder de estos grupos, pero derivó en una segunda ola de procesos de concentración caracterizados por la integración vertical, entre 1919 y 1929. La tercera ola de fusiones podemos situarla a mitad de siglo, en la década de los 50, pero alcanzó su momento álgido hacia los años 60. Esta vez, se caracteriza por la creación de grandes conglomerados con el objetivo de afrontar la internacionalización de los mercados. El progreso tecnológico, acompañado de la proliferación de nuevos instrumentos y mercados financieros, se sitúa detrás de la cuarta ola de M&A (1983-1989).

En la última década (1993-2000) se produce una última ola, caracterizada por la proliferación de los procesos en Europa y el crecimiento de las industrias de telecomunicaciones. A finales de este ciclo, inmediatamente después del éxito del año 2000, la desaceleración de la economía y la disminución en las valoraciones bursátiles de las actividades empresariales –entre otras causas⁵– proporcionaron que los primeros años del nuevo milenio fuesen complicados: entre 2000 y 2002, el volumen de M&A registró una disminución del 60%.

El 2004 parece marcar el comienzo de una nueva tendencia alcista. La globalización, la entrada de nuevos países emergentes en la zona Euro, la fortaleza de grandes grupos industriales y financieros y la del Euro respecto del dólar son factores propicios para el desarrollo del mercado de fusiones y adquisiciones.

Los últimos datos así parecen indicarlo. Como se observa en el **gráfico 3**, el mercado se recuperó notablemente en 2004, con un incremento del 11% hasta alcanzar las 24.220 operaciones en dicho año.

GRÁFICO 3. Mercado Mundial de Fusiones y Adquisiciones (2004).



FUENTE: Dealogic.

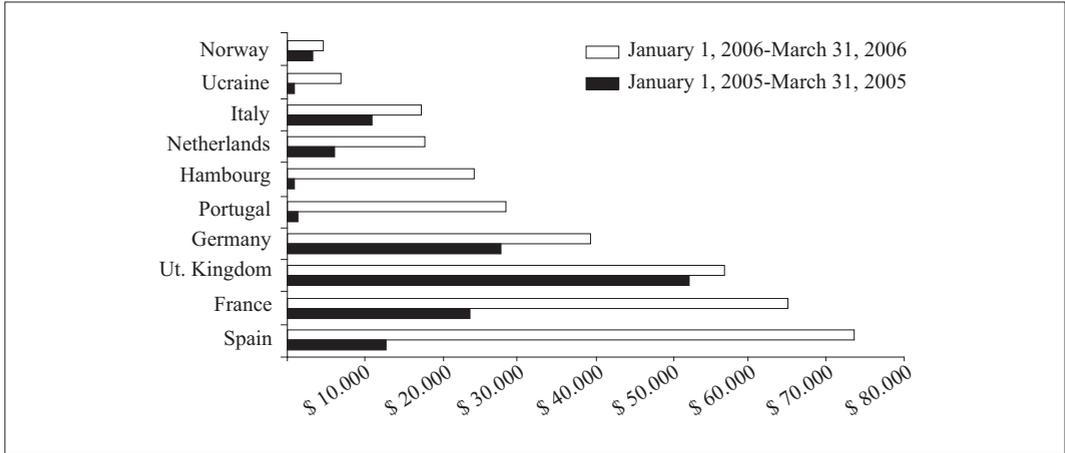
Los datos de 2005⁶, y los publicados más recientemente del primer trimestre de 2006, perfilan la continuidad de la misma tendencia alcista, con la novedad de que el peso de los procesos de concentración se sitúa en Europa. Según un estudio realizado por Thomson Financial, el valor de los procesos de M&A anunciados en el primer trimestre del año en curso alcanzan 443,2 billones de

⁵ Según el informe de Análisis de Fusiones y Adquisiciones de Capital Market (2004), entre estas «otras» causas figuran los acontecimientos geopolíticos de los últimos años, ligados al terrorismo y los diferentes conflictos bélicos (Irak, Oriente Próximo) y escándalos financieros (Enron) que resquebrajaron la economía.

⁶ Un informe de JP Morgan publicado en noviembre de 2005, con datos recogidos entre enero y septiembre de dicho año, registra un incremento de los procesos de M&A del 40% en relación con el mismo período de 2004 y del 55% si se toma como referencia los tres primeros trimestres de 2003.

dólares, la mayor cantidad desde el año 2000. Tomando como referencia el mismo trimestre de 2005, supone un incremento del 114,2% (**gráfico 4**).

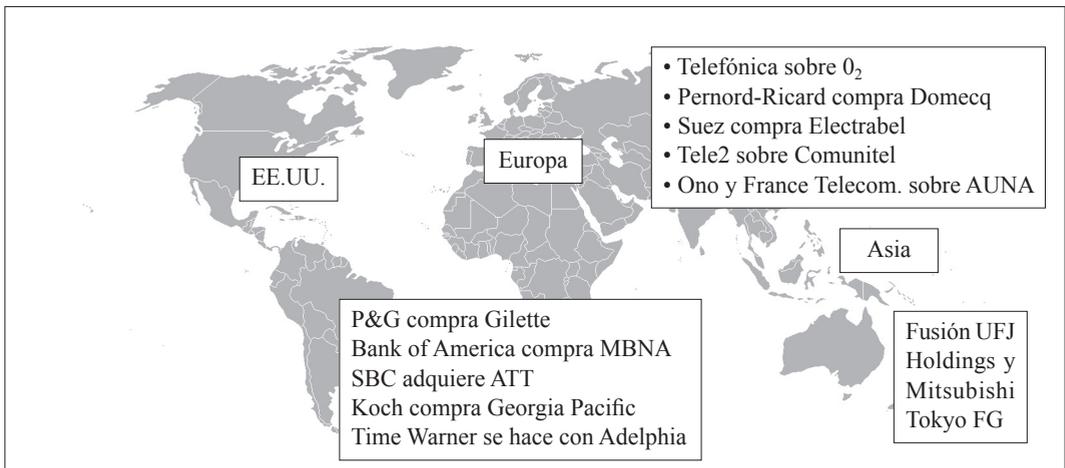
GRÁFICO 4. *Fusiones y Adquisiciones Europeas Anunciadas en 2006.*



FUENTE: Thomson Financial.

En el **gráfico 5** podemos ver las principales operaciones de este período:

GRÁFICO 5. *Principales fusiones de 2005 (Standard and Poor's en El País, 18-11-2005).*



FUENTE: Elaboración propia.

El mercado global de M&A en España también sigue la misma tendencia. De hecho, las compañías españolas están a la cabeza del ranking de fusiones anunciadas (**gráfico 4**), seguidas por Francia y el Reino Unido. Además, como novedad, cabe señalar la proliferación de operaciones internacionales, registrándose las primeras incursiones de empresas españolas en procesos de compra de compañías extranjeras.

1.4. Procesos de concentración y capital humano.

Los procesos de concentración de sociedades han tenido gran aceptación en la economía reciente, como hemos constatado anteriormente. Pero, en la práctica, muchos de ellos han fracasado ⁷ en tanto en cuanto no han alcanzado los objetivos que se habían marcado: no se producen las sinergias esperadas, no se mejoran los resultados financieros, ocasionalmente se pierde posición competitiva y, lo que es más grave, se pierden recursos humanos clave.

Existen varias causas probables para este fracaso –error de definición de las metas perseguidas, en la selección de la empresa que va a ser adquirida o inadecuado proceso de estudio de las condiciones económicas y financieras de esta, por ejemplo–, pero la experiencia parece demostrar que el principal problema es el humano: en una fusión se requiere la asimilación e integración tanto de los ejecutivos como del personal de las compañías participantes. No podemos olvidar que al adquirir una empresa, ante todo se adquieren personas. Solo si se logra asimilarlas se tendrá éxito.

Los problemas que pueden originar los recursos humanos se plantean tanto antes como después del proceso de integración, y no afectan a una sola de las empresas implicadas: cuando dos o más empresas se unen, puede que una cambie más que la otra, pero las dos lo hacen.

El anuncio del proceso.

El anuncio de un proceso de este tipo –sea fusión, adquisición o cualquier otra forma de concentración– es impactante en el seno de las organizaciones implicadas, provocando sentimientos encontrados entre sus integrantes. De hecho, el estudio realizado por la Asociación para el crecimiento organizativo y Thomson Financial en 2004 subraya que, de acuerdo con el 39% de los encuestados, el reto más importante planteado por una fusión o adquisición es cómo comunicarlo de manera eficaz a la plantilla de trabajadores. Nos encontramos con una alarma que no es consecuencia del miedo o de la resistencia al cambio, sino del miedo a que «a uno lo cambien», sea de puesto, empresa, función, residencia, estatus económico o nivel social. Incluso, atendiendo a la proliferación de procesos de dimensión internacional, podría plantearse la necesidad de cambiar de país.

⁷ El estudio de Mergestat realizado en procesos de M&A en EE.UU. (recogido en BRAMSON, 2001) refiere que la mayoría de las compañías suelen reconocer que la fusión terminó con menos éxito del esperado. No obstante, el mismo estudio cifra el porcentaje de éxito del proceso de fusión en torno al 30-60%, según la medida empleada.

La consecuencia más inmediata de este entorno dinámico e incierto es que los empleados se sienten abrumados en sus puestos, y cargados de tensiones o estrés. Esta situación se asocia con consecuencias nefastas ⁸, tanto para quien lo sufre, como para su organización.

Tradicionalmente, y con los riesgos que entraña cualquier generalización, se reconocen tres tipos de efectos:

- Fisiológicos, como cambios en el metabolismo, dolor de cabeza o insomnio ⁹. Estos efectos son los que tienen menos repercusión directa para la compañía, aunque no deben obviarse por cuanto debemos tener siempre presente que los empleados son el activo principal de cualquier empresa.
- Psicológicos: principalmente insatisfacción, incluso con el propio empleo. Se trata del «efecto más obvio y simple» del estrés, aunque hay otras formas de manifestación: tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento y demora. De igual forma, cuanto menos control tienen las personas sobre su trabajo, mayor es el estrés y la insatisfacción.
- Conductuales: la insatisfacción, a su vez, es fuente de desmotivación, por lo que puede provocar cambios en la productividad, absentismo, alteraciones en el rendimiento, o trastornos en el comportamiento individual del trabajador.

En consecuencia, los trabajadores pierden productividad y la empresa ¹⁰, rentabilidad. También puede ocurrir que, ante lo inestable de la situación, haya quienes prefieran abandonar la empresa, con el consiguiente riesgo de pérdida de capital humano clave o imprescindible para la organización. Y, lo que es más grave, el compromiso y lealtad de dichos trabajadores hacia la empresa puede verse afectado, también, precisamente en una etapa donde es más necesario que nunca.

Después de la fusión.

Una vez que concluye el proceso de concentración, y la empresa comienza a funcionar como una única compañía, es cuando empieza el trabajo real de los directivos. Supone gestionar una

⁸ Esta situación no necesariamente es negativa en sí misma. Puede tener un efecto positivo, conocido como «estrés funcional»: ante situaciones conflictivas, el empleado responde creciéndose, rindiendo al máximo nivel. No obstante, se relaciona más a menudo con un contexto negativo, con las consecuencias mencionadas.

⁹ La relación de estos síntomas con el estrés es cuestionada a veces, principalmente por la complejidad de los mismos y la dificultad para medir dichos efectos con objetividad.

¹⁰ Esta situación afecta a ambas organizaciones, independientemente de su posición de adquirente o adquirida: si bien es cierto que los trabajadores de la compañía susceptible de adquisición pueden pensar en la inestabilidad de sus trabajos, no es menos cierto que los de la potencial adquirente pueden ver una amenaza ante la llegada de sus nuevos colegas, que pueden pujar por sus mismas funciones. Asimismo, afecta a todos los trabajadores, sea cual fuere su posición jerárquica: aunque los directivos están aparentemente en una posición mejor que los trabajadores de los niveles medios o bajos, en el caso de que su puesto se revele innecesario —e independientemente de la indemnización o «contrato blindado» conseguido— podrían temer perder poder, autoridad, influencia o estatus; relevancia social en definitiva. Saben incluso que, debido al nivel alcanzado en la organización, podría ser complicado encontrar un futuro profesional igualmente prometedor.

plantilla única, hacer que personas que trabajaban para dos empresas, con objetivos, procesos, estructuras y sistemas determinados pasen a compartir un nuevo esquema de funcionamiento. Dos culturas organizativas que pasan a ser una única, cuando no culturas nacionales diferentes que hay que armonizar. Y la confusión, la falta de información, falta de motivación o incapacidad de decisión de los directivos encargados de estas tareas pueden ser amenaza clave para el proceso de integración.

2. PRE-ACUERDO

2.1. Objetivos, alcance y expectativas.

Para poder centrarse en las prioridades correctas desde el inicio del proceso, es necesario adquirir un buen conocimiento de las empresas implicadas. No se trata solamente de comprender productos, mercados, cuota adquirida o clientes, sino también de obtener una adecuada percepción de valores corporativos, estilo de trabajo, métodos, procesos y, en general, cualquier aspecto relevante que pueda afectar –real o potencialmente– a la organización.

El primer paso, por tanto, será obtener información de la forma más rápida posible. Podemos recurrir a dos fuentes principales:

- a) El Gerente, Director General, CEO o incluso Directivos Funcionales (como el Financiero o el de Organización) son las primeras personas a las que se puede acudir en busca de esta información. El problema es encontrar el momento en que dispongan de tiempo suficiente para responder todas las cuestiones.
- b) Si la compañía cotiza en Bolsa, entonces se habrá preparado la preceptiva OPA (oferta pública de adquisición) para los accionistas, donde figurará información sobre:
 - La historia de ambas compañías.
 - Informes financieros.
 - Un resumen de cada compañía, que incluya:
 - Operaciones, objetivos y estrategia.
 - Servicios y productos.
 - Cooperación y alianzas.
 - Estructura de grupo y funcional.

El siguiente paso será recopilar toda la información, y preparar el plan de comunicación. Es fundamental asegurarse de que toda la información procede de fuentes solventes y autorizadas, para poder comunicarla con la debida credibilidad.

La **tabla 1** expone algunas de las cuestiones que pueden ser buen punto de partida de dicho plan de comunicación:

TABLA 1. *Cuestiones previas en el diseño de un plan de comunicación.*

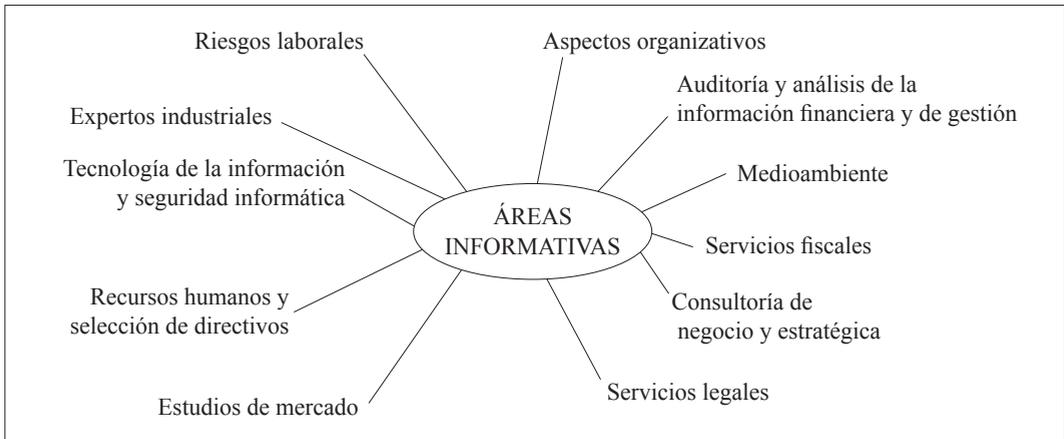
- Objetivos clave del proceso de concentración.
- Etapas y duración del proceso.
- Visión preliminar del nuevo organigrama de la compañía.
- Líneas de producto, áreas de venta, clientes afectados.
- Nivel de confidencialidad afectado.
- Sistemas, principios y procedimientos prioritarios.
- Creación de grupos de integración.
- Reacción de sindicatos.

2.2. Due Diligence.

De forma previa al proceso de concentración, se elabora un informe *Due Diligence*¹¹. Dicho informe consiste en un análisis exhaustivo de las compañías, donde se analizan todas las obligaciones potenciales de las mismas (relaciones de trabajo, con proveedores y clientes, impuestos...) con el objetivo de evaluar los riesgos inherentes a la transacción de negocios. Incluye una revisión de los elementos legales, financieros, operativos, comerciales y estratégicos de la compañía adquirida, así como las relaciones contractuales y la estructura organizativa (**gráfico 6**).

¹¹ La traducción literal del término sería «Diligencias debidas». Tradicionalmente se conoce como «Auditoría». No es propiamente una auditoría, pues estas tienen legalmente fijados sus objetivos, procedimientos y resultado (un informe). Son «procedimientos acordados», donde el cliente que encarga –sea la compañía compradora o vendedora– indica expresamente qué información desea obtener. Participan profesionales de Departamentos Fiscales, Financieros, de Recursos Humanos y, en general, cualquier unidad que pueda o deba tener una opinión relevante al respecto. No se emite un informe formal, sino una revisión de los principales puntos relevantes o significativos. Por tanto, hemos preferido respetar la denominación original.

GRÁFICO 6. Áreas potenciales de interés en Due Diligence.



FUENTE: Adaptado Deloitte&Touch, 2002.

Ocasionalmente, las empresas preparan un libro de auditoría, con una copia de toda la documentación requerida que se ha de presentar a los accionistas. También es frecuente contratar a auditores y profesionales independientes para este cometido (INTEL, 2004). Aunque el proceso de *Due Diligence* pueda resultar complicado, y consuma gran cantidad de tiempo y recursos, conviene realizarlo inflexible y estrictamente: cuando la concentración fracasa como resultado de este informe, lo hace generalmente por motivos adecuados ¹².

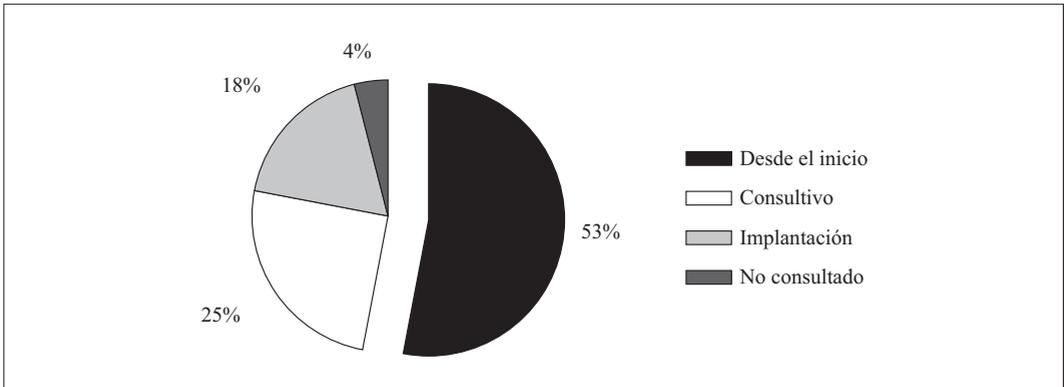
La participación del Departamento de Recursos Humanos en el proceso tiene cierto paralelismo con la que dicho Departamento tiene en la Dirección de la Empresa, la cual viene siendo creciente en los últimos años (ALBIZU y LANDETA, 2001; CLAUS, 2003). Actualmente en España, el directivo de recursos humanos pertenece, entre un 70 y 80% de los casos, a los Consejos de Dirección, con igual nivel que otros directivos funcionales (BREWSTER y HEGEWISCH, 1994). No obstante, su nivel de participación real en la toma de decisiones estratégicas es bastante más reducido, en torno al 50%.

En el **gráfico 7**, derivado de la investigación de los profesores BREWSTER y HEGEWISCH, podemos observar que, aun habiendo incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la Dirección Estratégica en los últimos años ¹³, la Dirección de Recursos Humanos todavía no está plenamente integrada en el proceso.

¹² AIELO y WALKINS (2000) reflejan el caso de una empresa que se disponía a adquirir un competidor concurrente con su nicho de mercado que prestaba un servicio en situación de liderazgo. Inicialmente, los datos eran favorables, pero un examen más detallado del informe *Due Diligence* reveló que no se había seguido un sistema adecuado de control financiero. Como consecuencia, el beneficio era ilusorio, por lo que el comprador retiró su oferta. No solo suponía un problema financiero, sino que también puso de manifiesto complicaciones sobre la competencia –incluso, dudas acerca de la honestidad– del equipo directivo.

¹³ En el informe realizado por HAY, AEDIPE e IESE (1989) se señalaba que tan solo el 33% de los directores de recursos humanos participaban en las decisiones que afectaban a otras áreas, y el 79% de los mismos desearía ver incrementada su capacidad de maniobra en lo concerniente a las decisiones estratégicas (ALBIZU y LANDETA, 2001).

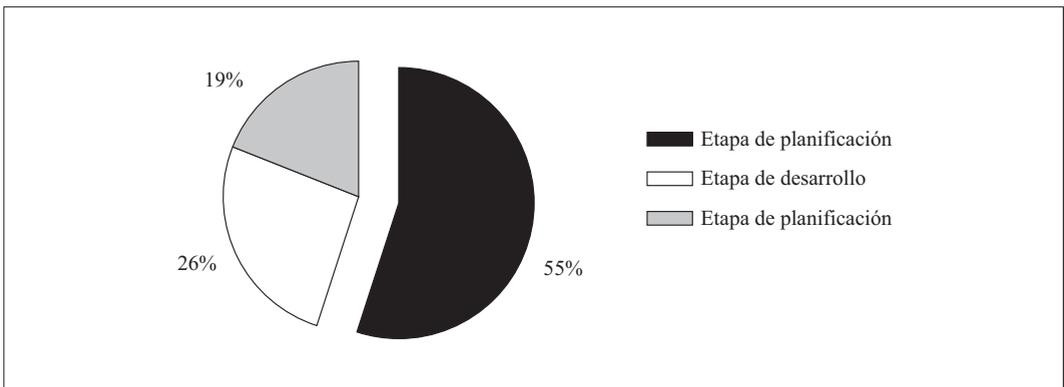
GRÁFICO 7. Participación de recursos humanos en el desarrollo de la estrategia corporativa.



FUENTE: Adaptado de BREWSTER y HEGEWISCH (1994), pág. 28.

Esta misma situación puede ser extrapolada a los procesos de M&A. Incluso cuando en el informe *Due Diligence* se contemplan factores relacionados con los recursos humanos, suele hacerse sin la participación del directivo implicado; en el mejor de los casos se le convoca en una etapa posterior, y solo a efectos de validar el resultado y, eventualmente, añadir otros factores relevantes. El gráfico 8 recoge los resultados de un estudio realizado por Mercer HR Consulting a finales de 2004. Según los datos aportados, solo el 24% de las organizaciones implica al Departamento de Recursos Humanos en la planificación de la estrategia y negociación de una fusión o adquisición.

GRÁFICO 8. Implicación del Departamento de Recursos Humanos en el proceso de M&A.



FUENTE: Mercer HR Consulting.

Aunque cabe desear una participación real y efectiva de los directivos de recursos humanos, con independencia de quién esté al frente del proceso, la incorporación de los factores relacionados con la fuerza de trabajo al informe *Due Diligence* antes del diseño del plan de integración es tan importante –o más– que el resto de aspectos organizativos, financieros, productivos o comerciales abordados (**tabla 2**).

TABLA 2. *Muestra de puntos incluidos en un informe Due Diligence* ¹⁴.

<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos Organizativos: <ul style="list-style-type: none"> – Estructura corporativa. – Registro de accionistas y acuerdos celebrados con ellos. • Información Financiera: <ul style="list-style-type: none"> – Estados financieros y Balance de situación de los últimos 3-5 años. – Listado de activos de las empresas. – Plan de negocios actual. – Información bancaria. • Información sobre productos: <ul style="list-style-type: none"> – Oferta de productos. – Descripción. – Contratos principales por línea de producto. • Información sobre clientes, ventas y marketing: <ul style="list-style-type: none"> – Listado de los 10-15 clientes y proveedores principales. – Relaciones estratégicas. – Estrategia de ventas y canales de distribución. – Planes y proceso de venta. – Estrategia de precios. • Información sobre la competencia: <ul style="list-style-type: none"> – Descripción de la situación de la competencia. – Posición relativa en el mercado. • Información de recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> – Organigramas e inventario de puestos de trabajo. – Perfil de altos directivos. – Términos contractuales y acuerdos retributivos. – Plan de beneficios implantado. – Sindicatos influyentes. • Aspectos legales y administrativos: <ul style="list-style-type: none"> – Implicaciones medioambientales. – Patentes, licencias, copyrights...
--

¹⁴ En este caso, aportamos un ejemplo de elaboración propia. No obstante, existen numerosas listas alternativas, adaptadas a distintos sectores en algunos casos. En el **Anexo I** se proporciona un ejemplo de lista utilizada en un caso real, así como una relacionada únicamente con los recursos humanos.

El informe *Due Diligence* para recursos humanos se diseña para hacer partícipe a la compañía adquirente de todos los factores relacionados con el personal de la empresa que pueden afectar a la capacidad de esta para alcanzar las metas y objetivos de la adquisición. Algunos de estos factores son de fácil identificación, pues se basan en documentos formales (contratos de trabajo, tablas salariales, datos estadísticos) pero a medida que se interactúa con los trabajadores pueden aflorar otros factores «intangibles». La identificación de estos factores depende en gran medida de la capacidad de crear confianza entre los trabajadores, especialmente entre los de la empresa adquirida.

Cuando se está preparando el informe de *Due Diligence* estrictamente relacionado con los recursos humanos, deben revisarse todos aquellos factores que pueden tener:

- Implicaciones financieras directas (*Hard Facts*, factores «duros»).
- Implicaciones financieras indirectas (*Soft Facts*, factores «blandos»).
- Implicaciones financieras directas e indirectas (Miscelánea).

Implicaciones financieras directas (Hard Facts).

Estos factores son los de más fácil identificación y análisis, pues tienen su base en documentación formal (contratos de trabajo, salarios, acuerdos estándar, datos estadísticos y analíticos...). Dentro de ellos podemos distinguir:

1. Compromisos financieros actuales: compromisos relacionados con planes de compensación, beneficios corporativos o planes de pensiones.
2. Compromisos financieros futuros: acuerdos especiales, planes de cobertura médica, *stock-options* y contratos blindados¹⁵, entre otros.

No solo se está recopilando datos para conocer ambas compañías, sino identificando compromisos financieros que podrían suponer un problema en etapas posteriores de la concentración.

En este caso, debe prestarse particular atención a:

1. Cláusulas de no-competencia: en caso de que existan, dichas cláusulas implican compromisos financieros que podrían tener un serio impacto en los costes de integración post-adquisición. Significan que deben pagarse ingentes indemnizaciones a empleados que las

¹⁵ El término «contrato blindado» (*golden parachute*), contrariamente a su uso coloquial, no tiene que ver con la inflexibilidad de salarios, sino que hace referencia a las indemnizaciones por despido que la empresa compradora garantiza a los altos ejecutivos de la compañía adquirida en caso de que decida prescindir de sus servicios (HODGE y otros, 2003).

- posean, en aquellos casos en que sean despedidos por sus organizaciones, o si deciden marcharse después del proceso de concentración. Podría, además, darse el caso de que las mismas no estén incluidas en el contrato de trabajo, sino que sean parte de un acuerdo colectivo.
2. Indemnizaciones por despido. La inclusión de los términos financieros por rescisión unilateral de contrato por parte de la empresa (por causa diferente a la incompetencia del empleado) es práctica habitual recogida en numerosas legislaciones laborales. Son de particular importancia, por su cuantificación económica, las relacionadas con contratos de Alta Dirección.
 3. *Stock-options*¹⁶. No solo debe preocupar la existencia de *stock-options*, sino también el período en que las mismas pueden hacerse efectivas (inmediatamente después del proceso de concentración, al mismo tiempo o con un período de carencia).

Además de estos aspectos puntualmente destacados, existen otros factores (cobertura médica, compromisos de formación, etc.) que también deben tratarse cuidadosamente, y no solo por sus implicaciones financieras, sino porque merecerán una consideración especial cuando se definan las políticas de beneficios sociales de la nueva corporación. Si esta política es menos generosa que en el caso de la compañía previa, podría tener un impacto muy negativo en la moral y motivación del empleado.

Finalmente, cabe destacar que todos los aspectos mencionados pueden revestir mayor complicación en el caso de que el proceso de concentración afecte a empresas ubicadas en distintos países, por la existencia de diferentes legislaciones implicadas que deben ser observadas.

Implicaciones financieras indirectas (Soft Facts).

El estudio de los factores con potenciales implicaciones financieras indirectas supone una forma de tomar el pulso de los trabajadores de la organización, a través de indicadores como las tasas de rotación, abandono y absentismo del personal, la duración y cantidad de las ausencias de trabajo, etc.

Ocasionalmente, alguna de las tasas citadas puede ser indicativa de la insatisfacción o desmotivación de los empleados, por lo que deben ser cuidadosamente analizadas; igualmente, habrá que investigar los costes de nuevas contrataciones, los programas de formación, el tiempo de integración de nuevos empleados, etc.

¹⁶ Por *stock-options* se identifica el derecho de opción de compra de acciones de la propia empresa, o de otras pertenecientes al mismo grupo (IGLESIAS, 2005). Se trata de una forma de retribución indirecta –tanto para empleados como para directivos– que no ha tenido hasta fechas recientes mucha tradición en España, a diferencia de otros países, especialmente en EE.UU. y Reino Unido.

En particular, el absentismo es un buen indicador de la insatisfacción del empleado, así como de políticas inadecuadas de gestión de personal. Raramente afecta a toda la organización, pero sí puede ser endémico en determinadas unidades organizativas, departamentos o incluso plantas. Si está bien registrado, puede poner de relieve puntos que deben estudiarse en detalle.

Finalmente, debe analizarse detalladamente la política de sucesión en la empresa (con independencia de que la causa sea la jubilación, transferencias o reemplazamientos). Se incluye, en este caso, el riesgo de pérdida de personal clave para la organización motivado por el proceso de concentración, y el estudio de cómo poder reducir este riesgo, con la implantación de un adecuado programa de retención.

Miscelánea.

En este caso, incluimos factores que podrían dañar la imagen global de la compañía, así como su reputación, y que por tanto podrían conllevar implicaciones financieras.

Su estudio requiere una etapa preliminar, así como ciertas dosis de intuición. Nos referimos, por ejemplo, a estudios ¹⁷ de:

- Encuestas realizadas a los empleados, que podrían revelar sus fuentes de satisfacción o insatisfacción, o la percepción que tienen de sus dirigentes.
- Disposiciones legales de obligada observación por las empresas implicadas en el proceso, que no tienen por qué ser completamente coincidentes.
- Nivel de sindicación en las respectivas compañías.

2.3. Plan de integración.

El plan de integración es una herramienta para dirigir y planificar los pasos que deben seguirse necesariamente durante el proceso de integración. Podría contemplarse su elaboración previa al informe *Due Diligence*, pero existen dos razones que podrían aconsejar su realización posterior:

¹⁷ Estos estudios, si existen, proporcionan información sobre la imagen corporativa, el estilo de dirección y la satisfacción del empleado –de la empresa adquirida, en particular– que podrían proporcionar áreas de atención preferente cuando se inicia el proceso de integración propiamente dicho.

- a) Este plan cobra fuerza toda vez que el proceso de concentración ha sido firmado. El informe *Due Diligence* puede hacer aflorar asuntos puntuales que obliguen a la revisión del plan de integración.
- b) Cuestión de tiempo: el período pre-adquisición suele ser demasiado corto como para poder entrar en análisis detallados.

Se trata de un proceso que debe realizarse en etapas, y que podría quedar fuera de control si no se clarifican los objetivos y líneas fundamentales del mismo, los plazos en que debe acometerse, las posibles interdependencias, y la forma en que se resolverán los posibles imprevistos. Asimismo, debe clarificarse quién será la persona responsable de la integración.

Existen autores que prefieren no identificar a una sola persona al frente del proceso, sobre la base de que este será mejor gestionado en grupos. Independientemente de la necesidad de crear grupos de trabajo y equipos específicos para resolver cuestiones concretas, parece aconsejable que haya una persona de referencia revestida de autoridad suficiente para decidir sobre los procesos, cursos de acción, los componentes de los respectivos equipos... En definitiva, una persona que dirija el proceso y no interfiera con los equipos de trabajo.

Su elección dependerá no tanto del nivel jerárquico, el área de negocio o su independencia del proceso como de sus características personales (autonomía, liderazgo, capacidad de planificación, habilidades comunicativas o empatía).

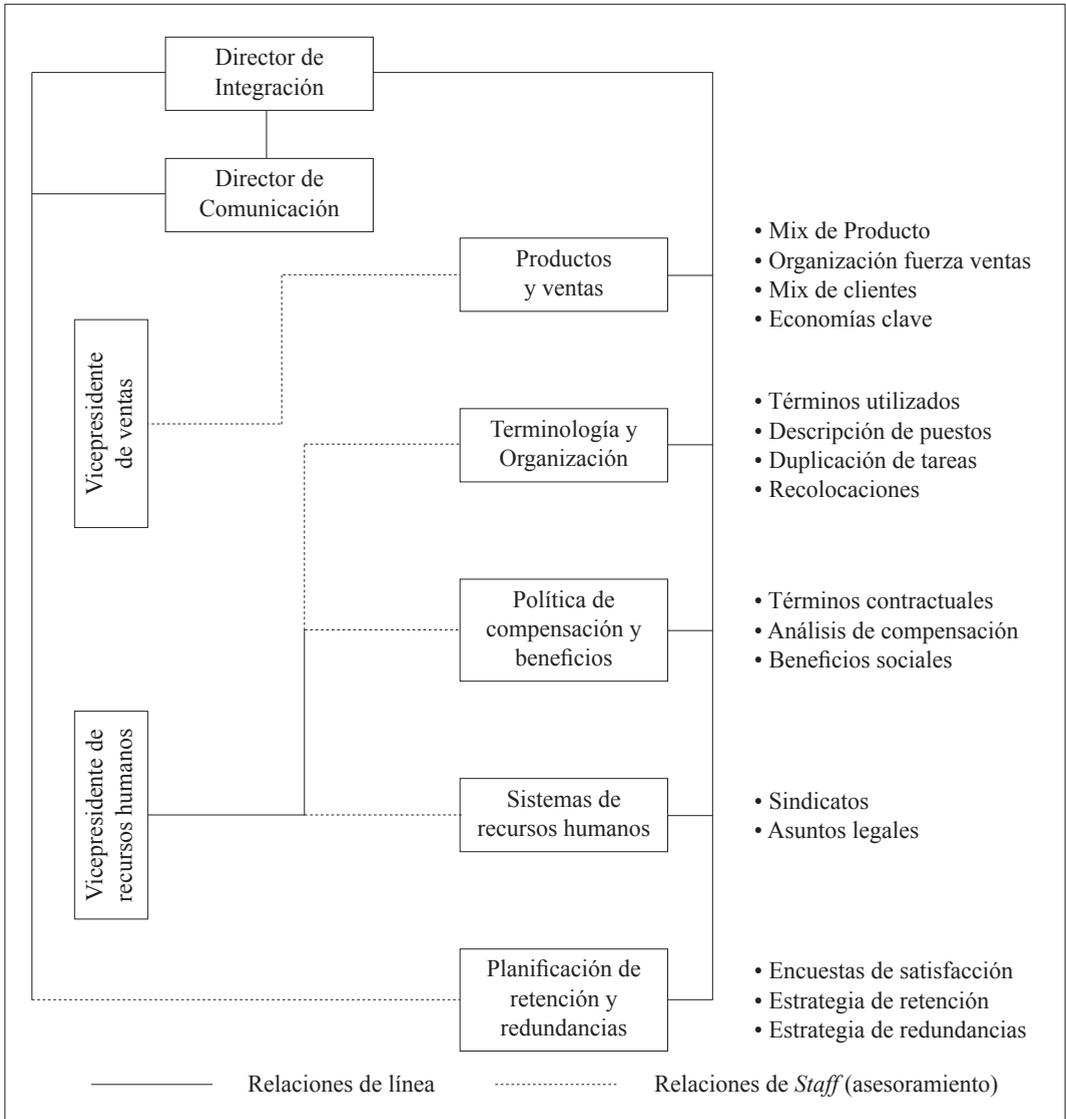
Una vez que se establecen estos puntos previos, hay que proceder a la implantación del plan. Para ello, será necesario crear un equipo que desarrolle cada una de las acciones necesarias. Al mismo tiempo, se identificarán los líderes de estos equipos, y sus componentes, poniendo especial cuidado en que estos pertenezcan a ambas empresas¹⁸.

Definir un buen equipo de integración es similar a un proceso de selección: las personas implicadas deben saber qué se espera de ellas, los medios con que cuentan para alcanzar sus objetivos, y el grado de autoridad, responsabilidad y discrecionalidad conferido. Dicho equipo puede descomponerse, a su vez, en pequeños grupos que se encargan de asuntos particulares. Cada uno de estos tendrá un líder al frente, que se encargará, además, de facilitar informes periódicos sobre la marcha de los asuntos bajo su responsabilidad.

En el **gráfico 9** se presenta un ejemplo de organigrama de equipo de integración.

¹⁸ Es fundamental que los empleados de la compañía adquirida se sientan parte del proceso, y se percaten de su importancia para el éxito de la integración.

GRÁFICO 9. Organigrama de equipo de integración.



2.4. Plan de comunicación.

En gran parte de los casos, la existencia de un plan de comunicación interna de calidad es uno de los componentes clave del éxito del proceso de integración. El objetivo prioritario del plan es asegurar el compromiso y lealtad del empleado, teniendo en cuenta además que este puede estar sensiblemente debilitado ante la concentración.

El éxito de la comunicación dependerá de la frecuencia de notas internas, memorándums e informes de progreso. La experiencia parece indicar que existen ciertos puntos que podrían ayudar al correcto funcionamiento del plan:

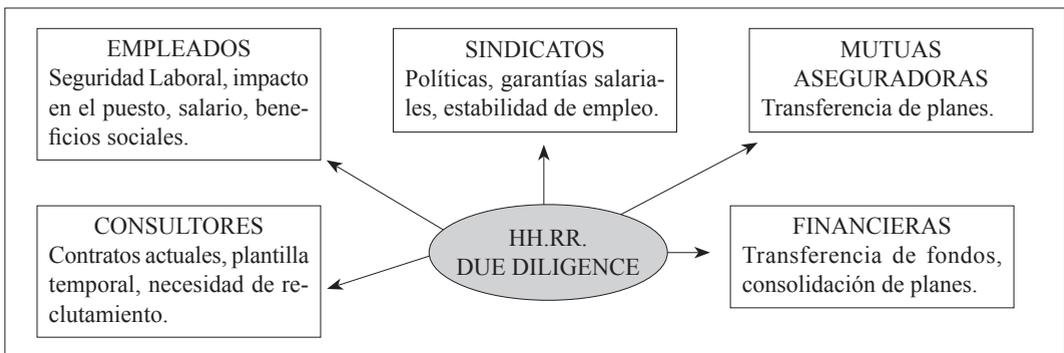
- a) Debe existir una única persona que se encargue de redactar la información. Idealmente, una sola por parte de ambas compañías. Si se opta porque haya un responsable en cada una de ellas, deben intentar homogeneizar forma, estilo y contenidos.
- b) Asegurarse de que la comunicación se dirige específicamente a las personas apropiadas. Los informes sobre el progreso de la concentración son importantes, pero los empleados necesitan ser informados de aspectos particulares como sus unidades de negocio y perspectivas profesionales.

El desarrollo del plan de comunicación comienza con la definición de una agenda global, que será consensuada y revisada con la Alta Dirección y con cada uno de los directivos del equipo de integración. Es probable que a cada uno de los directivos funcionales (el de recursos humanos, por ejemplo) se le pida, previamente, que prepare una lista de contenidos de su área que deben ser comunicados.

Dicho plan debe incluir a todos aquellos colectivos que tengan algún tipo de interés en el proceso de concentración (trabajadores, clientes, proveedores, corporaciones, medios de comunicación ¹⁹, etc.). En el caso particular de los recursos humanos, se refiere tanto a la información recibida de la plantilla como a la que se dirige a ella. No obstante, los empleados no son el único grupo de interés en dicha comunicación.

En el **Gráfico 10** se observa un ejemplo de distintos grupos (*stakeholders*) interesados en la información de recursos humanos, así como alguno de los datos de su interés:

GRÁFICO 10. Stakeholders en HH.RR. Due Diligence.



FUENTE: *Elaboración propia.*

¹⁹ En este caso particular, ese principio de «unicidad de fuente» que mencionábamos anteriormente en relación con la autoría del informe reviste, si cabe, mayor importancia. En este caso nos referimos al emisor de la información: solo el representante autorizado de la empresa (portavoz) deber relacionarse con la prensa.

Contenido del plan de comunicación.

El plan debe contener, al menos, dos puntos básicos:

1. **ANUNCIO.** Puede haber dos o más anuncios: el primero se dirige a la prensa y los accionistas, el segundo –más profuso en explicaciones y detalles– se destina a uso interno. Ambos serán cuidadosamente analizados por los trabajadores y sus representantes.

Para evitar malas interpretaciones, temores innecesarios y rumores, la información debe llegar al mismo tiempo a todos sus destinatarios. Obviamente, siempre habrá personas que conocen la inminencia de la operación, pero es esencial mantenerlo en el círculo más reducido posible: la existencia de diferentes versiones del anuncio solo es fuente potencial de malentendidos.

En cuanto a la forma de realizar este anuncio, aun cuando se haga una presentación general, es conveniente entregar un breve resumen formal. Asimismo, y puesto que es probable que este suscite temores, dudas y celos entre los empleados, es útil establecer una vía directa –línea telefónica o buzón de correo– para resolver dichas cuestiones.

2. **PLAN DE INTEGRACIÓN.** Una vez realizado el anuncio, los empleados querrán saber cuáles serán los pasos siguientes –no solo relacionados con aspectos laborales, sino también lo relacionado con la integración de productos, sistemas y recursos–.

Hay que recordar, en este punto, que el plan de integración no es una estructura rígida, sino que evoluciona en función de determinados factores, de manera que puede ser imposible realizar un anuncio interno de la estructura y linealidad del plan de integración detallado. No obstante, si cabe informar acerca de quién es el responsable del proceso de integración, los diferentes medios a disposición de los interesados para contactar con el equipo de integración, las acciones a implantar de forma inmediata o la forma en que se irá informando a los trabajadores.

A medida que se progresa en el plan de integración, aparecerán nuevas informaciones que podrán o no ser difundidas. En lo relacionado con la información de recursos humanos, realmente existen pocos asuntos que deban restringirse: realmente, la única excepción a esta regla es la relacionada con cualquier evento que pudiera tener un efecto negativo sobre los individuos o la empresa.

En definitiva, debemos tener presente que cuando los empleados carecen de información en etapas de incertidumbre, suelen concluir que se debe a la existencia de escenarios y perspectivas negativas. Compartirán y compararán sus preocupaciones con otros colegas y, como resultado, los rumores pueden alimentar el temor y la ansiedad, con el añadido de ensombrecer y restar valor a las comunicaciones de la dirección cuando, finalmente, se producen. Este proceso es, además, difícilmente reversible.

Por tanto, ciertos asuntos deben ser comunicados de forma general tan pronto se producen, particularmente cualquier cambio en la línea de dirección, ceses de líneas de productos o servicios, transferencias de departamentos o unidades organizativas, posibles duplicaciones de servicios que serán reorganizadas o repercusión mediática (notas de prensa) del proceso.

La consistencia es la clave del proceso: consistencia en el estilo, recepción, soporte y frecuencia de la información. Este último punto en particular –frecuencia y regularidad– es tan importante como cualquier contenido de información. Si no hay nada nuevo que comunicar, es preferible decirlo que, simplemente, esperar que la gente interprete el silencio.

3. TRANSICIÓN: DEL ACUERDO AL CAMBIO DE CONTROL

3.1. Cultura organizativa.

Las diferencias culturales no son una cuestión necesariamente idiosincrásica o geográfica ²⁰. Las empresas tienen distintas formas y actitudes hacia el trabajo, por lo que la cultura es un factor importante en la ecuación que conduce al éxito de la concentración ²¹. La comprensión de las similitudes y diferencias entre dos empresas en un momento temprano del proceso de concentración puede evitar el fracaso del mismo antes de que sea irreversible. La incompatibilidad entre ambas puede ser tan importante que haga preferible renunciar a la fusión o adquisición.

Para comprender las culturas implicadas es necesario conocer la historia de cada empresa, su reputación en la industria, y sus productos y servicios. Pero también existen otros factores que influyen en la forma en que trabaja la empresa, y cómo la interacción de sus empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés influirá en el funcionamiento efectivo de la nueva organización. Incluso la localización de la empresa podría afectar, sobre todo en caso de que dicha localización determine una cultura diferente.

Otro aspecto de importancia capital es la forma de delegación de autoridad en la empresa, así como la centralización de la toma de decisiones. Ambos conceptos determinan el grado de burocracia y formalismo que caracteriza a la compañía. Asimismo, también hay que considerar la percepción de los empleados sobre la dirección, así como su grado de aperturismo a la nueva estrategia y estructura organizativa ²².

²⁰ En este caso nos referimos estrictamente a culturas organizativas. Los problemas que se plantean se multiplican si la concentración afecta a empresas donde las culturas nacionales también difieren. Por ejemplo, cuando Jack Leschly –CEO de la empresa norteamericana Smithkline Beecham, hoy Glaxo– afrontó una fusión con una empresa británica, reconoció que los distintos estilos de dirección, liderazgo, o las percepciones acerca del grado de concentración adecuado eran solo algunas de las características que hacían que la filosofía de negocios británica y americana difiriesen de tal forma que casi eran imposibles de reconciliar.

²¹ Nicholas Moore (gerente y CEO de Coopers&Lybrand) reconoce que una de las complicaciones en su fusión con Price Waterhouse fue poner a trabajar un equipo de personas que había competido durante 40 años.

²² A la hora de realizar el análisis, conviene destacar que, a menudo, aspectos que inicialmente pueden parecer factores sin consecuencias (forma de vestir, tratamiento de las horas extraordinarias, espacios de trabajo...) tienen un gran impacto simbólico.

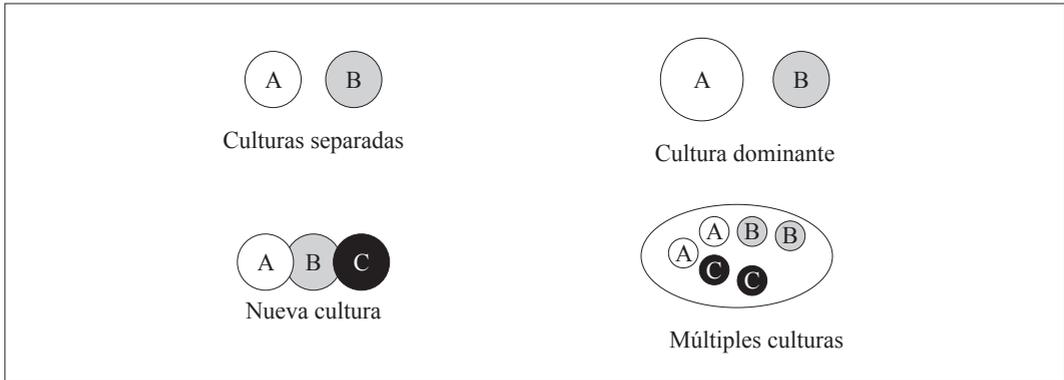
Con el análisis de la cultura organizativa se intenta, en definitiva, identificar áreas culturales disonantes para que las personas puedan disipar conceptos erróneos, y sentar la base de una nueva cultura para la nueva organización. Este proceso, a veces, se realiza una vez que se ha firmado el acuerdo de M&A, lo que supone ignorar que la falta de adaptación entre las culturas puede ser, precisamente, el talón de Aquiles del proceso.

Este análisis no puede realizarse sin considerar el punto de vista del comprador y el vendedor: la compañía que adquiere suele asumir que la nueva cultura será similar a la actual, pero con más trabajadores y capacidades. La adquirida esperará que sus fortalezas sean cruciales para la nueva empresa, pues es precisamente esa la causa de la adquisición. La práctica indica que es mejor resistir el impulso de asumir que la forma en que cada empresa trabaja es la mejor, y en su lugar, intentar unir los mejores valores y principios de cada una de las culturas.

En general, cuanto más diferentes sean las culturas organizativas, mayor será el shock cultural que sufrirán los trabajadores a la hora de conocer y asimilar la nueva cultura. En consecuencia, habrá mayores dificultades para la integración. Los tipos de cultura que posean las organizaciones antes de la integración jugarán un papel fundamental a la hora de determinar si se alcanzará eficazmente la integración. CARTWRIGHT y COOPER (1996) proponen una tipología de integración de culturas en procesos de fusión y adquisición, según la cual los procesos se clasifican en «matrimonios» *tradicionales*, *abiertos* o *colaboradores*. El éxito del proceso de concentración en lo relacionado con la integración de culturas organizativas depende del tipo de M&A: en caso de matrimonios tradicionales, depende de la habilidad del adquirente de cambiar la cultura de la empresa adquirida; la integración en caso de matrimonios colaboradores depende de la disposición al compromiso.

El resultado puede revestir diversas formas (**gráfico 11**), que podemos identificar con la clasificación de culturas resultantes de procesos de M&A de BATE (citado en HORTWITZ, 2002):

- Indoctrinación: pueden mantenerse las culturas completamente diferenciadas, lo que será fuente continua de problemas.
- En segundo lugar, puede ocurrir que una de las culturas –generalmente, la de la empresa que adquiere, aunque no necesariamente– domine sobre la otra. Es lo que BATE denomina Hostilidad.
- En la situación de «colaboración» pueden coexistir distintas culturas, pero con una serie de características comunes que prevalecen sobre ellas (de forma similar a las subculturas que se originan en las unidades organizativas de las organizaciones).
- Finalmente, también puede aparecer una nueva cultura, que recoja características de las distintas que la componen. Es el proceso de «corrosión».

GRÁFICO 11. *Nueva cultura organizativa.***3.2. Análisis de las condiciones contractuales.**

En la fase de transición, los empleados están particularmente sensibles a cualquier cambio en los paquetes de compensación ²³. En un momento en que el compromiso y lealtad del empleado es tan necesario –y suele estar debilitado–, el ajuste de las compensaciones es un asunto particularmente delicado: bien dirigido, puede contribuir a generar una ventaja para la empresa; si se gestiona mal, puede originar conflictos indeseados ²⁴.

El análisis de los términos salariales contractuales se centra en dos factores clave: las condiciones salariales recogidas en contrato y los beneficios sociales.

El contrato de empleo.

Suelen analizarse por separado las condiciones contractuales de los directivos y del resto de la plantilla. En el primer supuesto, el análisis se realiza normalmente en el proceso de *Due Diligence*. Suele estar limitado a la Alta Dirección, y su objetivo principal es poner de manifiesto posibles complicaciones financieras. Se presta particular atención a la revisión de los complementos salariales recogidos en el contrato, la existencia de *stock-options*, las cuotas de propiedad o las cláusulas de no competencia.

²³ Hay que tener especial cuidado con determinados beneficios que podrían haberse convertido en «derechos adquiridos», es decir, derechos que los empleados pueden mantener legalmente aun en el caso de que la empresa altere su estructura. Solo pueden modificarse por acuerdo entre la plantilla y sus representantes.

²⁴ La relación entre la garantía de salario y complementos sociales con la lealtad y compromiso del trabajador no está estadísticamente probada, pero lo que sí parece claro es que su modificación originará problemas, pérdida de motivación e, incluso, puede incrementar la tasa de abandono de los empleados.

El análisis de las condiciones del resto de la plantilla comienza por el estudio de la modalidad de contratación, es decir, si todos los empleados tienen contratos similares o por el contrario hay casos particulares ²⁵ que pudieran presentar complicaciones puntuales. Los puntos básicos de este análisis son:

- Escala salarial.
- Sistema de comisiones: sistema individual, porcentaje sobre comisiones o ventas o pago de comisiones periódico.
- Política individual de retribución por desempeño. Deben diferenciarse los sistemas de comisiones y otros sistemas de reparto de beneficios. Se analiza la existencia de sistemas de evaluación de rendimiento, los sistemas de cálculo de primas utilizado, y la frecuencia de las evaluaciones y pago de retribuciones asociadas.
- Política de reparto de beneficios de la empresa. Esta política no existe necesariamente en todas las compañías, aunque son obligatorias en función de legislaciones particulares –la francesa–, por ejemplo.
- Política de gestión de horas extraordinarias: frecuencia, límite, aplicabilidad (puede realizarlas todo el personal, o se limitan a determinadas funciones), compensación (por tiempo libre, o monetaria).
- Revisión de salarios: incremento medio y frecuencia de la revisión.
- Frecuencia de pagos. Las políticas de pago difieren con frecuencia entre las empresas, no solo en lo relacionado con el número de pagas anuales concedidas, sino en sus importes –caso de las pagas extraordinarias, fijadas en convenio colectivo o en el contrato de trabajo– y el momento del pago ²⁶.

Todos estos aspectos, cuya complejidad y dificultad se incrementan exponencialmente en casos de M&A con dimensión internacional, deben ser cuidadosamente revisados con el objetivo de poder detectar la idiosincrasia de las prácticas salariales de las empresas y poder definir una política unificada.

Beneficios sociales.

El desglose del paquete de beneficios en apartados más o menos homogéneos suele ser de utilidad, por cuanto su estudio requiere diferente consideración y experiencia. Por ejemplo, en la gran mayoría de las empresas podría hacerse una división en dos grandes grupos:

- Planes de salud, pensiones y beneficios relacionados.
- Otros beneficios sociales: las empresas suelen conceder a sus empleados beneficios complementarios a los legalmente establecidos. Algunos son simples, y suponen una mejora de

²⁵ En particular, los supuestos de contratación temporal, subcontratas o asesores externos.

²⁶ A este respecto, la legislación española solo indica que en ningún caso podrá superar el mes (art. 29 del ET).

las condiciones legales (incremento de vacaciones o reducción de la jornada laboral, por ejemplo) y otros, más complejos, son privilegios de los que gozarán los trabajadores mientras permanezcan en la empresa.

La **tabla 3** ofrece un ejemplo de beneficios sociales:

TABLA 3. *Muestra de beneficios sociales concedidos por las empresas.*

Planes de salud, pensiones y beneficios relacionados	Cobertura Médica	Cobertura de gastos farmacéuticos Hospitalización concertada Tratamientos médicos Complementos prestaciones por IT Indemnizaciones por accidente de trabajo o invalidez
	Planes de pensiones	Aportaciones a planes de pensiones realizadas total o parcialmente por la empresa
	Seguros de vida	Indemnizaciones por fallecimiento Pensiones a los herederos
Otros beneficios sociales	Período complementario de vacaciones Reducción de semana laboral Política de gastos Dietas Viajes Coche de empresa Guarderías	

Conviene destacar que, como norma general, la compañía adquirente tendrá que respetar todas las condiciones específicamente recogidas en el contrato de trabajo (de ahí la importancia de revisar las cláusulas en el proceso de *Due Diligence*), y no se permite la modificación unilateral de dichas condiciones.

Finalmente, para transferir estos derechos de los trabajadores a la nueva empresa la empresa puede optar por dos vías:

- a) Confirmar la transferencia mediante una comunicación firmada por ambas partes.
- b) Celebrar nuevos contratos donde figuren los nuevos términos y condiciones ²⁷.

²⁷ Aun cuando no es objeto de estudio de este trabajo, por cuanto se relaciona más directamente con la competencia de otros Departamentos al margen del de Recursos Humanos, conviene destacar que, a menudo, este proceso puede tener complicaciones técnicas, por la posibilidad de que haya distintos sistemas informáticos de gestión de recursos humanos implicados (SHERMAN, 2005).

3.3. Comunicación de las nuevas políticas.

El análisis comparativo descrito en el apartado anterior es exhaustivo, por cuanto afecta a procesos inmediatos que tienen implicaciones legales y financieras. No obstante, la gestión de recursos humanos comprende otra serie de procesos (reclutamiento, selección, promoción, desarrollo de carreras) que requieren un análisis similar.

Toda vez que culmina el diseño de la nueva política de recursos humanos, hay que comunicarla a los trabajadores. Puede ser de gran utilidad revisar (o redactar, si no existe) un Manual de Acogida. Proporcionar toda la información a través de este sistema presenta numerosas ventajas:

- Es un medio de comunicación formal que contribuye a la creación de identidad corporativa.
- Puede acompañar al contrato de trabajo, con lo que el empleado obtiene información básica en el momento en que ingresa en la nueva compañía.
- Podrían reflejar ciertos beneficios o complementos que no se han recogido en el período de análisis y comparación, por lo que puede servir a la vez de instrumento de revisión.

Como dijimos en el epígrafe anterior, en la primera fase del proceso de M&A suele enviarse una comunicación al personal, recogiendo cuál es el objetivo de la misma, y cuál será la misión de la nueva compañía. Ocasionalmente, dicha información puede completarse con una reafirmación de los valores organizativos y la estrategia global de recursos humanos. Dentro de esta estrategia se incluirán diferentes compromisos, como políticas de reclutamiento y selección, colaborar en el enriquecimiento de la imagen de la compañía, cooperación con la dirección, o aseguramiento de los recursos necesarios para el logro de objetivos personales y corporativos. El Manual de Acogida²⁸ puede ser un instrumento de comunicación del desarrollo de dicha estrategia, pues el objetivo último de la comunicación no es solo informar, sino implicar a los trabajadores: la presentación de una visión clara de futuro, y el fomento del compromiso del trabajador con la nueva empresa son los pilares sobre los que empezar a construir la lealtad, crucial para la supervivencia de esta (BRAMSON, 2001).

En otros casos, fruto del proceso de *Due Diligence*, se diseña un plan donde se detallan las actividades necesarias para asumir el control e integrar las empresas. El plan detalla las acciones y etapas que deben cumplimentarse para conseguir la integración de ambas empresas al ritmo adecuado. Los planes varían en forma y contenido entre las organizaciones, desde aquellas donde se proporciona un pequeño resumen de actividades, hasta otras donde se detalla exhaustivamente el programa de tareas a desarrollar por cada componente de los equipos de integración –o incluso cada directivo– en la etapa de transición²⁹.

²⁸ Algunas empresas tienen dos Manuales: uno es una presentación básica de la empresa, y contiene la descripción de sus valores centrales; el segundo se centra en el desarrollo de políticas, procesos y procedimientos.

²⁹ En la adquisición del grupo bancario Nacional Westminster Group (NatWest) por parte del Royal Bank of Scotland (RBS), por ejemplo, se definió un plan de 30 días donde se detallaban las tareas a desarrollar por cada directivo, desglosando la agenda con objetivos puntuales diarios (WRIGHT, 2002).

3.4. Programas de retención.

La calidad del proceso de comunicación se revela en este punto, nuevamente, como un factor clave para el éxito en el diseño e implantación de programas de retención. Recordemos que el anuncio del proceso de concentración no solo provoca miedo, ansiedad y pérdida de motivación, sino que tiene efectos negativos en la lealtad y compromiso a largo plazo de los trabajadores. Todos estos factores favorecen el abandono de la organización por parte de estos ³⁰. A medida que aumenta la amenaza de pérdida de personal relevante para la empresa, se incrementan también los problemas de reemplazamiento: los candidatos externos se mostrarán reticentes a incorporarse a una compañía en transformación; los internos –si existen– pueden ser imprescindibles en su puesto, no pudiendo ser objeto de transferencia a otros departamentos.

Hay dos tipos de programas de retención:

- a) Programas de retención de personal clave en la fase de transición.
- b) Programas de retención de personal en la nueva organización.

Aunque no necesariamente están desconectados, tienen objetivos y duraciones diferentes: los primeros, se utilizan para asegurar la permanencia de un grupo reducido de personas a corto plazo; el segundo, es un proceso a largo plazo, que permite mantener a los trabajadores motivados e implicados en el proceso de integración de las organizaciones. Por tanto, será analizado en el marco de dicho período, en el epígrafe 4.

Programas de retención de personal clave en el proceso de integración.

No existe ninguna herramienta que garantice la retención de personal durante el proceso de M&A. Pero no todo el personal –tampoco todo el equipo directivo– juega el mismo papel en el proceso de integración. Los agentes clave son personas que poseen características de liderazgo, habilidades para motivar a los trabajadores, y conocimientos especiales con los que impulsar la velocidad, efectividad e incluso el éxito del proceso de integración ³¹. No se trata exclusivamente de personal de dirección, los directivos pueden ser recursos clave en muchos sentidos, pero también hay otros trabajadores fundamentales por el trabajo que realizan.

³⁰ Parte de dichos argumentos, bien utilizados, son los que suelen emplear las empresas Head-Hunter (cazatalentos) cuando aprovechan el período de transición para captar recursos clave de las organizaciones implicadas.

³¹ Cabe destacar que no todos los agentes clave tienen que ser incluidos en el programa de retención. Esta decisión compete a la Alta Dirección. Además, conviene tener siempre presente que a veces es preferible no retener a personas que, a pesar de tener talento probado, no se adaptarán a la nueva estructura, por su potencial de conflicto.

Los paquetes de retención hacen referencia a determinados beneficios (generalmente, financieros ³²) que serán entregados al final del período de retención, que suele tener una duración de entre 3 y 6 meses. Se considera un reconocimiento al compromiso del trabajador. En el diseño de estos paquetes hay que poner especial cuidado en:

1. Clarificar el objetivo. Se trata de reforzar el compromiso del empleado en la etapa de transición. Dicho compromiso no se extiende más allá de dicho período, pero tampoco hay necesidad de recordárselo al interesado. Debe incidirse en el hecho de que el trabajador ha sido identificado como agente clave, lo que en sí mismo ya es motivador.
2. Algunos de estos recursos clave serán necesarios solo a lo largo del período de transición, después del mismo, sus responsabilidades serán transferidas. Otros serán necesarios durante las primeras etapas del proceso. Cada caso debe ser considerado de forma individual, y ha de diseñarse un plan específico también para cada persona.
3. Estipular claramente los términos y el concepto de retribución.
4. Identificar la correspondencia entre la retribución y el objetivo ³³.

4. INTEGRACIÓN

4.1. Proceso de revisión.

Para poder identificar y seleccionar el personal futuro de la empresa, comparar políticas de compensación y beneficios, diseñar un plan atractivo y estar en condiciones de proponer una nueva estructura organizativa, es necesario obtener una clara comprensión del *modus operandi* de cada compañía.

En este sentido, puede ocurrir que la empresa adquirente utilice un sistema interno de clasificación de puestos más o menos estandarizado, en cuyo caso simplemente habrá que realizar una tabla de equivalencias entre ambas empresas. Sin embargo, si este no es el caso, habrá que hacer un análisis comparativo. La información básica que debe ser recabada es la siguiente:

1. Identificación de los grupos de comparación. Establecimiento de un criterio de estructuración común a las empresas implicadas, que permita identificar grupos homogéneos como:

³² La forma de retribución más empleada es una cantidad porcentual sobre el salario; no obstante, existen otras formas de compensación, como cantidades fijas de dinero, aportaciones a planes de pensiones, acciones de la nueva empresa o descuentos en activos de la compañía.

³³ Por ejemplo, si se va a solicitar la realización de una tarea o proyecto específico, y se va a entregar una prima por consecución de dicho objetivo, hay que independizarlo del paquete de retención. En el primer caso, es un complemento salarial, con condiciones acordadas entre el empleado y la empresa; el segundo caso plantea una cantidad que será entregada en un determinado momento, y no requiere de acuerdo previo.

- Ventas, o funciones generadoras de ingresos directos.
 - Funciones administrativas de apoyo (finanzas, recursos humanos, marketing...).
 - Funciones técnicas (producción, I+D).
 - Otras funciones.
2. Establecimiento de criterios de ponderación. Las técnicas de valoración y ponderación de puestos de trabajo, para determinar la clasificación o categoría de un puesto concreto dentro de la compañía, pueden variar entre las empresas: unas utilizan técnicas de asignación de puntos, otras sistemas alfanuméricos, y otras se reducen a aplicar terminología general. Se trata de determinar un criterio único que permita establecer equivalencias e identificar diferencias entre niveles profesionales, de autoridad, responsabilidad o denominaciones de puesto.
3. Equivalencias entre puestos de trabajo. El establecimiento de una tabla de equivalencias de puestos de trabajo es una tarea simple y repetitiva, pero extremadamente importante por cuanto no solo implica el uso de una terminología común que va a guiar las comparaciones entre puestos, futuros nombramientos, o necesidades de liderazgo, sino que puede hacer aparecer áreas problemáticas potenciales como puestos que deben mantenerse, duplicaciones, o conflictos en la estructura interna. Se trata de un proceso que se realiza en dos fases:
- Especificación de los puestos a comparar.
 - Determinación de la terminología y los criterios de comparación.
4. Muestra de comparación. Para finalizar el proceso, se realizará una tabla de comparación que resuma la terminología de los departamentos, denominación de los cargos, niveles de compensación y, en general, cuanto pueda ayudar a preparar un informe preliminar de estructura. A partir de esta tabla, podrá analizarse el funcionamiento de ambas compañías, y establecer similitudes, diferencias, sinergias y duplicaciones o funciones y tareas redundantes. Es, por tanto, el punto de partida para diseñar el nuevo organigrama, y determinar las necesidades de responsabilidad y autoridad en la nueva compañía (véase **Anexo II**).

4.2. Determinación de la nueva plantilla.

Uno de los puntos cruciales de todo proceso de M&A es la identificación de los puestos que deben formar parte de la nueva organización, y los que deben ser eliminados.

No existe ninguna forma inequívoca que indique cómo dirigir a las personas cuyos puestos van a ser eliminados, o que van a ver sus responsabilidades reestructuradas. No obstante, puede conseguirse una transición más fácil respetando ciertas reglas:

1. Transparencia. Nada peor en el proceso de M&A que dejar que los empleados tengan dudas acerca de cómo va a desarrollarse el proceso de reorganización. Los trabajadores saben que los cambios afectarán a sus puestos, responsabilidades y autoridad. El desconocimiento de cómo les afectará el proceso solo incrementará su nivel de ansiedad y estrés, además de fomentar la aparición de rumores no deseados.

Esto no significa que se revelen las estrategias a seguir, sino describir –y comunicar– el método que se va a utilizar para definir la mejor organización, con un criterio claro y equitativo. Indirectamente, fruto de dicha transparencia podrían aparecer cuestiones que contribuyan a la mejora del proceso, a la vez que se refuerza el apoyo e implicación ³⁴ de los trabajadores.

2. Comunicación. En consonancia con la línea de transparencia previamente comentadas, debe fijarse una agenda de comunicación. Cada paso del proceso debe ser comunicado, y acompañado de una breve información acerca de cuál va a ser el siguiente paso.

Prescindiendo de diferencias entre formas y estilos, podemos resumir los puntos básicos que debe cubrir dicha información en la **tabla 4**.

TABLA 4. *Información previa a la reestructuración.*

<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos esperados del proceso de M&A: <ul style="list-style-type: none"> – Incremento de competitividad en el mercado, mejora de la eficiencia, consolidación del grupo... • Situación actual: <ul style="list-style-type: none"> – Disminución continuada en el rendimiento, pérdida de competitividad, descenso continuado en la cuota de mercado... • Pasos a seguir: <ul style="list-style-type: none"> – Reducción de puestos, eliminación de redundancias, reestructuración de funciones... • Dirección del proceso: <ul style="list-style-type: none"> – Contratación de equipo de asesores externos, formación de un equipo de integración, supervisión externa por parte de una consultora... • Inicio del proceso: <ul style="list-style-type: none"> – Inmediatamente, en dos semanas, a partir de la autorización del proceso de M&A... • Contactos: <ul style="list-style-type: none"> – Identificación de la persona de referencia para plantear cualquier duda, así como la forma de contacto.
--

³⁴ A pesar del impacto que puede suponer comunicar a una parte de la plantilla que sus puestos van a ser eliminados, es preferible asumir dicho efecto –y asegurar que los empleados afectados tendrán suficiente respaldo– que alarmar a la totalidad de la plantilla.

3. Necesidades de personal. Esta fase supone establecer las necesidades de personal de la nueva organización, y tiene implicaciones cuantitativas y cualitativas. Se necesita revisar la propia organización, los puestos, línea directiva y asignaciones específicas de personas ajustadas a cargos determinados.

En definitiva, dicho plan incluye la determinación de:

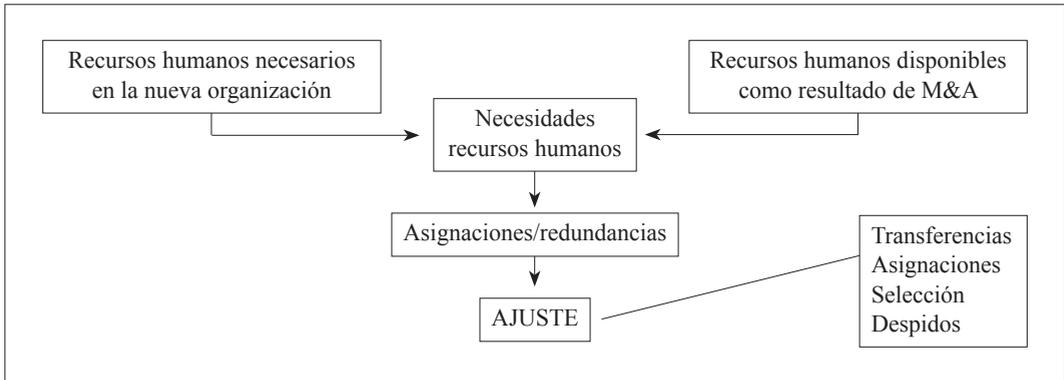
- La estructura de la nueva organización.
- Las habilidades y capacidades requeridas para cubrir la nueva estructura, a corto y largo plazo. Este punto permite, asimismo, perfilar las necesidades de posibles transferencias de personal, de formación o contratación.
- Necesidades de dirección: estimación del número de personas necesarias para liderar y dirigir la nueva estructura.
- Ajuste de cargos: evaluación de las competencias y habilidades directivas para poder determinar quiénes son las personas más adecuadas para ocupar cada cargo.

Este punto es similar a uno de los procesos básicos de gestión de recursos humanos: la planificación de plantillas. Dicho proceso consiste en asegurar que la organización cuente, en cada momento, con el número de personas necesario (análisis cuantitativo) y las habilidades y capacidades (análisis cualitativo) requeridas para alcanzar sus objetivos (DE LA CALLE y ORTIZ, 2004; GÓMEZ MEJÍA y otros, 2001).

Toda organización tiene unas necesidades mínimas de personal –cuantitativa y cualitativamente–, sin las cuales no podría funcionar: es lo que se denomina PLANTILLA BÁSICA. Fruto de la comparación de dichas necesidades con la disponibilidad actual de recursos humanos, tendremos una plantilla EXCEDENTE –la organización tiene más personas que las necesarias, o persona cuyas capacidades superan las requeridas– o DEFICITARIA –necesita más personas, o precisa personal que desarrolle determinadas habilidades–. Ambas situaciones determinarán procesos de afectación o reducción³⁵ de la plantilla actual.

En un caso de M&A, nos encontraremos con una nueva organización, que tendrá unas necesidades básicas que pueden, o no, estar cubiertas por el personal resultante de la unión de las dos estructuras. El análisis cuantitativo y cualitativo de dicha plantilla nos permitirá determinar las acciones a tomar.

³⁵ El caso de las reducciones de plantilla merece mención aparte, puesto que en la mayoría de los procesos de M&A existen acuerdos en función de los cuales la compañía adquirente se compromete a mantener un determinado porcentaje de plantilla de la adquirida.

GRÁFICO 12. *Proceso de planificación de plantillas.*

4.3. Integración de personal.

La dotación de personal a la nueva estructura resultante del proceso de concentración requiere dos fases:

- Evaluación de personal.
- Eliminación de redundancias.

Aun cuando podamos pensar que, sobre todo en casos de adquisición, la empresa que adquiere determinará una nueva estructura y plantilla de referencia, esto no es una norma inamovible, puesto que también proporciona una oportunidad única para la empresa de revisar su actual estructura de funcionamiento.

Evaluación de personal.

El proceso de evaluación de personal suele dividirse en dos o tres fases, cada una relacionada con un grupo determinado de personas, distintos procesos, y realizadas en diferentes momentos de tiempo.

1. Identificación de las personas clave en el proceso de integración. Esta fase, que acontece en las semanas inmediatamente posteriores al anuncio del proceso, tiene por lo general poca incidencia en la estabilidad de los puestos del personal evaluado.
2. Identificación de los directivos funcionales. Se realiza cuando se diseña el nuevo organigrama. En esta fase es imprescindible definir las características y competencias clave en

la nueva dirección ³⁶. Una vez cumplimentada esta definición, debe decidirse quién realizará la evaluación: el propio Departamento de Recursos Humanos o un asesor externo.

En este caso, las evaluaciones del personal que va a ocupar los nuevos cargos va seguida del anuncio de los respectivos nombramientos, por lo que inevitablemente originará inestabilidad en la plantilla. Por ello, transparencia y comunicación vuelven a ser procesos imprescindibles. Tendremos dos tipos de comunicación:

- Comunicación individual del resultado de la evaluación: si esta es negativa, puede considerarse la recolocación del trabajador en otro puesto de la compañía; si, por el contrario, es positiva, entonces debe informársele de cuáles van a ser sus nuevas responsabilidades y competencias.
- Una vez que se ha tomado la decisión, deben comunicarse también a todas las partes implicadas –y al resto de la compañía– las repercusiones de los nombramientos en el resto de la estructura organizativa ³⁷.

Gestión de redundancias.

Una vez que se ha concluido el plan de determinación de la plantilla necesaria, y se han realizado las correspondientes asignaciones de puesto, aparecen las redundancias: personal que desempeña funciones idénticas, y posee capacidades similares, para un único puesto de trabajo.

Las redundancias son inevitables, no solo cuando nos encontramos ante empresas de sectores afines –en cuyo caso las plantillas probablemente tendrán una composición cualitativa similar–, sino en todos los casos, puesto que existen departamentos de servicios centrales (administración, finanzas...) comunes a la práctica totalidad de las empresas. Además, es imprescindible eliminarlas: la concentración puede fracasar por la incapacidad de la empresa que adquiere (en caso de adquisición) o la matriz (fusión) de absorber la estructura adquirida o fusionada (ROCKWELL, 1968). En cualquier caso, la incorporación de una estructura parcialmente duplicada resultaría ineficiente. El buen término del proyecto de concentración pasa necesariamente por una simplificación y reestructuración organizativa.

Respetando escrupulosamente la legalidad vigente en materia de despidos ³⁸, el primer paso es la asignación de responsabilidades: determinación de quién va a ejecutar específicamente el plan. Cabe señalar, en este sentido, que responsabilizar a un directivo específicamente del proceso no implica responsabilizarlo de la reducción de la plantilla. Por ejemplo, el directivo de recursos huma-

³⁶ Puede ser útil definir una serie de requerimientos clave como liderazgo, integridad, capacidad de comunicación, dotes de mando o similares, y evaluar en función de los mismos a cada directivo; otra opción es establecer reglas de exclusión (como «quien no posea determinadas capacidades queda automáticamente excluido del proceso»), o una combinación de ambas técnicas.

³⁷ Ambas fases revisten mayor importancia cuando se trata de comunicar el resultado de un puesto directivo.

³⁸ La reducción de plantilla presenta problemas adicionales cuando el proceso de concentración tiene lugar entre empresas ubicadas en diferentes países, por la existencia de distintas legislaciones que deben respetarse (**Anexo III**).

nos puede realizar una labor de apoyo, supervisando el respeto de la normativa y asesorando a los directivos sobre la forma específica de cumplir con el proceso^{39, 40}. Pero la comunicación al afectado, y posible discusión, queda bajo la responsabilidad del directivo designado.

Dependiendo del tamaño y las características de la organización, de la existencia de presiones por parte de los sindicatos, y del clima general prevaleciente una vez finalizado el proceso de concentración, puede ser necesario establecer un plan general de gestión de despidos, o bien preparar un paquete de compensación específico para cada empleado. Generalmente, en organizaciones de gran tamaño suele optarse por la primera de las opciones, por cuanto los representantes de los trabajadores tienden a formar parte del proceso de integración y actuar en representación de toda la plantilla. En el caso de empresas más pequeñas, es más fácil negociar acuerdos individuales.

Sea cual fuere la forma –individual o colectiva– de realizar el proceso, existen algunas herramientas que pueden resultar de utilidad, como el establecimiento de servicios de consulta. Las rupturas de la relación laboral pueden generar múltiples dudas –no solo para las personas afectadas, sino en el resto de la plantilla, que pueden sobrecargar al Departamento de Recursos Humanos. Por ello, puede ser útil establecer servicios de consulta (línea telefónica, buzón de correo electrónico o servicios FQA) que faciliten el intercambio de información necesaria.

4.4. Retención de personal.

El riesgo potencial de pérdida de capital humano clave para la organización se mantiene durante la primera etapa del proceso de integración, hasta que la nueva compañía resultante del proceso de integración comienza a funcionar, efectivamente, como una sola organización. Los programas de retención posteriores a la firma del acuerdo se diseñan para mantener a las personas motivadas e implicadas con el proceso de integración, a la vez que se comprometen en la consecución de nuevos objetivos. La estructura de estos planes suele incluir:

- Programas de formación.
- Programas de desarrollo de carrera⁴¹.
- Programas de propiedad de acciones y beneficios afines.

³⁹ Ocasionalmente, se producen comportamientos poco comprensibles –comunicación masiva de despidos, utilización de correos electrónicos generales, ignorar las condiciones individuales del trabajador (se han dado casos en que se ha pedido a trabajadores que despidan a miembros de su propia familia) (LABICH, K., 1996)– que se deben más al desconocimiento de la forma de gestionar el proceso que a las características personales y estilo de dirección del directivo al frente del mismo.

⁴⁰ Los servicios de apoyo no se refieren únicamente a la forma en que debe gestionarse el proceso: mientras que algunos directivos asumen sin problemas su responsabilidad, otros se sienten incómodos con el proceso, sobre todo cuando tienen relaciones duraderas con el personal que va a ser despedido.

⁴¹ En la fusión de American Online Inc. y Time Warner, por ejemplo, la formación y los programas de desarrollo de carreras fueron parte fundamental de la política de recursos humanos implantada después de la que se considera una de las mayores fusiones corporativas (la compañía emergente se convirtió en el principal conglomerado mundial de servicios de entretenimiento e Internet. En este caso, el departamento de recursos humanos diseñó un programa tutorial para la Intranet de la empresa donde explicaba el objetivo y funcionamiento de la nueva empresa, y cómo los empleados podían progresar en ella.

El período inmediatamente posterior a la fusión o adquisición es una etapa de incertidumbre, donde los empleados analizan todas las acciones, evalúan continuamente los cambios, y sospechan que sus oportunidades de promoción se van a ver sensiblemente limitadas. No obstante, en tanto en cuanto se estudian las posibles redundancias, y mientras no se toman las decisiones consiguientes, el personal debe permanecer en la organización, trabajando con la mayor eficiencia posible.

Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que la nueva plantilla estará compuesta por grupos de trabajadores que no se conocen, por lo que se hace necesario introducir programas de socialización ⁴². Al igual que ocurre con los programas de retención de personal clave en la etapa de integración, el objetivo básico será conseguir la implicación de los trabajadores, reforzando el compromiso y lealtad de los mismos.

Los trabajadores pueden tolerar cierto grado de incertidumbre en su trabajo y responsabilidades si creen que el objetivo está claro y hay oportunidades de éxito a largo plazo. Existen una serie de acciones que pueden ayudar a que los trabajadores vean el cambio no tanto como una amenaza, sino como una oportunidad:

- Publicitar ampliamente las vacantes que puedan surgir, de cara a conseguir candidatos internos. Obviamente, existen unos costes internos asociados a la recolocación de los trabajadores, pero deben ser ponderados con los beneficios obtenidos por la retención de conocimiento y el incremento de lealtad y motivación de los trabajadores.
- Proporcionar planes de formación relacionados con la adquisición/ fusión.
- Establecimiento de servicios de asesoramiento e información, para resolver cuantas dudas puedan surgir en el período de integración.

4.5. Papel integrador del Departamento de Recursos Humanos.

Las políticas de gestión de recursos humanos, aun cuando son habitualmente marginadas de la estrategia funcional, pueden ser herramientas potentes de control en la integración de empresas en un proceso de concentración, si son específicamente enfocadas hacia dicho objetivo. Las políticas pueden tener un fuerte impacto en la capacidad de obtener los mejores resultados de la nueva empresa: la gestión de los trabajadores afectará a su motivación y actitud frente al trabajo, por lo que puede revestir más importancia para el alcance de objetivos del proceso de M&A que otras políticas relacionadas con la estrategia, estructura, selección de mercados o desarrollo de productos a los que se suele prestar más atención.

⁴² Existen casos en que estos programas comienzan en la etapa de transición. En esta situación, hay que tener especial cuidado en el caso de que las empresas estén en período de aceptación de la OPA por parte de los accionistas, pues las compañías serán técnicamente competidoras mientras no se ratifique la operación.

Se definen como acciones que tienen implicaciones estratégicas para la organización, y son utilizadas para facilitar la integración, compromiso, flexibilidad y calidad de la vida laboral, así como para facilitar los objetivos organizativos como cambio de valores, estructura, productividad y mecanismos de toma de decisiones (BREWSTER y TYSON, 1991). Pueden, asimismo, favorecer otros comportamientos:

- A través de programas de formación, pueden mejorar la capacidad de los empleados de trabajar de forma más efectiva.
- Ayudan a transmitir la cultura, objetivos y misión de la nueva organización.
- Favorecen la creación y consolidación de la nueva cultura tras el proceso de concentración: las evaluaciones de personal, particularmente, ayudan a conocer los puntos fuertes y débiles de los nuevos integrantes de la organización. Además, puesto que requieren la celebración de entrevistas individuales con los trabajadores, aceleran el desarrollo de una nueva integridad corporativa.
- Las políticas de compensación son fundamentales a la hora de atraer y retener a los empleados. Los complementos asociados al rendimiento, y el desarrollo de trayectorias de carrera definidas transmiten al trabajador la idea de que su contribución a la organización es reconocida y valorada.

5. CONCLUSIONES

Los procesos de fusión y adquisición (M&A) han proliferado en los últimos tiempos impulsados por presiones competitivas y favorecidos por la tendencia generalizada hacia la globalización de mercados. Las investigaciones tradicionales en esta materia han versado sobre los factores económicos, estratégicos y financieros intrínsecos a dichos procesos, y –en menor medida– sobre las implicaciones de los mismos en el comportamiento de las organizaciones.

Parte de las investigaciones se ocupa de las causas que conducen al éxito de M&A. Generalmente, se acepta que el éxito del proceso se relaciona con la capacidad de explotar conjuntamente competencias y capacidades de las organizaciones partícipes. Existen también numerosos trabajos que exploran el resultado insatisfactorio de los procesos, que puede asociarse con sinergias no alcanzadas, mejora de los resultados financieros que no se alcanza, deterioro de la posición competitiva y, en particular, pérdida de recursos humanos clave.

Las causas aducidas para el fracaso de la concentración son diversas, pero podrían resumirse en dos:

- Sobrestimación de la cooperación y apoyo que la dirección de las compañías implicadas ofrecerá al proceso.
- Subestimación del coste de integración.

En consecuencia, parece que tanto las aproximaciones teóricas, como la puesta en práctica de los acuerdos, han obviado un componente esencial en el resultado de la concentración: el factor humano. El foco de atención se ha situado en los aspectos financieros y legales de la integración de las empresas –adquirente o adquirida, matriz o fusionada–, sin reparar en que estas son, ante todo, personas que trabajan juntas para conseguir una meta común y que, por tanto, la gestión humana del proceso es parte fundamental del resultado obtenido.

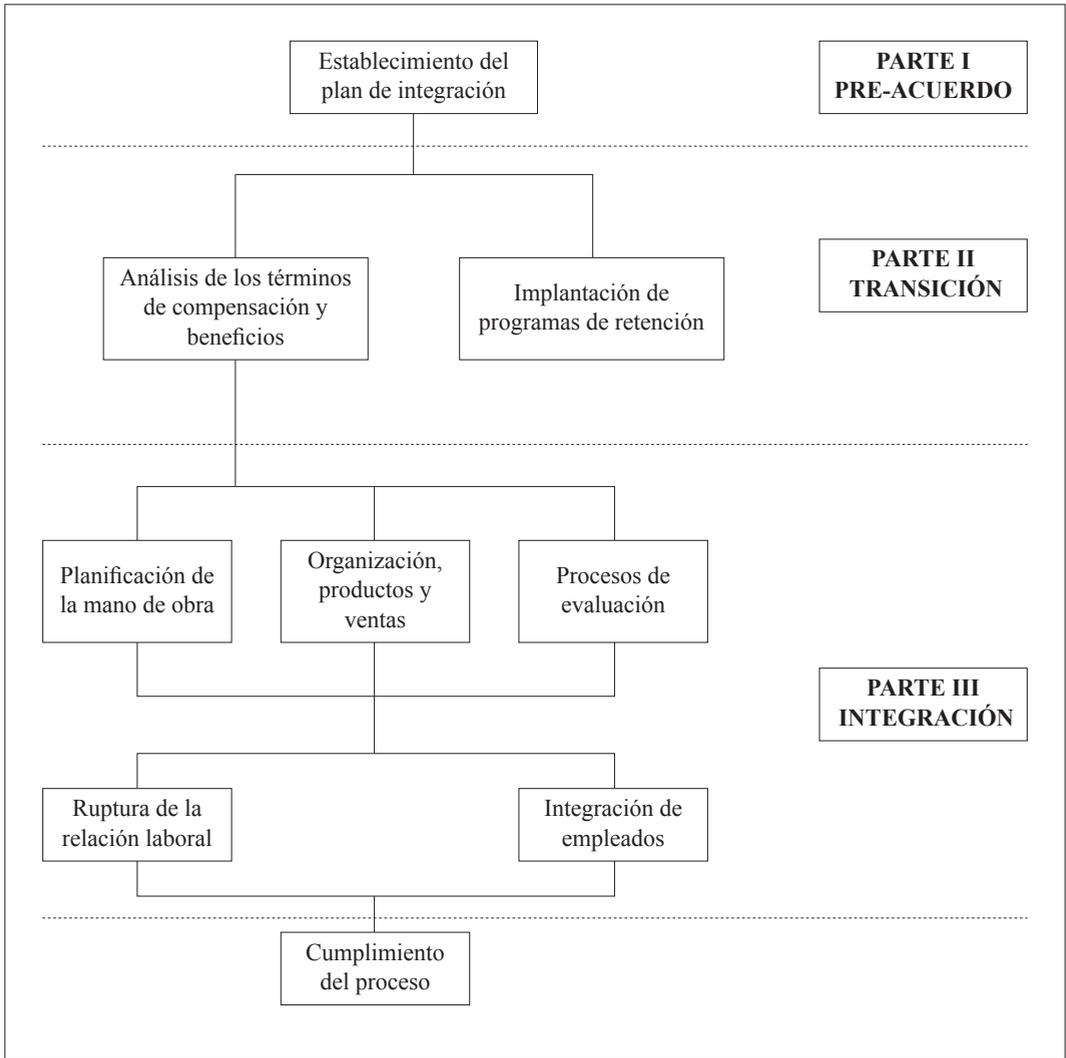
El anuncio del proceso de concentración es un suceso que inevitablemente se traduce en incertidumbre, ansiedad y pérdida de motivación entre los empleados de las empresas implicadas. No existe una «fórmula mágica» para evitar estos efectos, pero sí determinadas vías para reducirlos significativamente o mitigarlos. Todas estas vías tienen un objetivo común: recuperar, y reforzar, el compromiso de los trabajadores, buscando a la vez su implicación en el proyecto.

Gran parte de esta confianza pasa por la seguridad o credibilidad que el personal de la empresa tenga en su dirección, más concretamente en la capacidad de sus directivos para conseguir que la fusión o adquisición triunfe. Pueden identificarse cuatro pilares básicos para el éxito:

1. Conocimiento profundo de ambas compañías: comprender las similitudes y diferencias entre ellas, entre sus productos, clientes, objetivos, estilos de dirección, procesos y, por supuesto, identidad y cultura organizativa.
2. Implicación de la dirección en el proyecto: la responsabilidad de la integración debe ser completamente reconocible e identificable.
3. Velocidad y decisión en la acción: aun cuando se evalúen y comparen los sistemas y procesos de ambas compañías, es fundamental imponer rápidamente un proyecto común que se fija como objetivo, y después dirigir todas las acciones hacia la implicación y consecución de dicho resultado.
4. Estilo de comunicación. La incertidumbre solo sirve para desestabilizar el proceso, y la única forma de contrarrestarla es con una comunicación fluida, constante y transparente.

El proceso de integración pasa por distintas etapas (**gráfico 13**). En todas estas etapas, la clave es la comunicación eficaz en todos los colectivos implicados, fundamental para que todas las partes se sientan involucradas y trabajen en la misma dirección. En la fase previa al acuerdo, la información es imprescindible para combatir la incertidumbre que se origina al inicio del proceso en todos los niveles de las organizaciones implicadas por el desconocimiento de su objetivo, resultado, forma de desarrollo del proceso o consecuencias individuales que supondrá el mismo; en la fase de transición, para evitar la desmotivación y pérdida de productividad asociada a la percepción de una situación de cambio e inestabilidad; finalmente, en la fase final de integración, la comunicación es imprescindible para vencer la resistencia a los cambios que origina la integración.

GRÁFICO 13. *Proceso de fusión.*



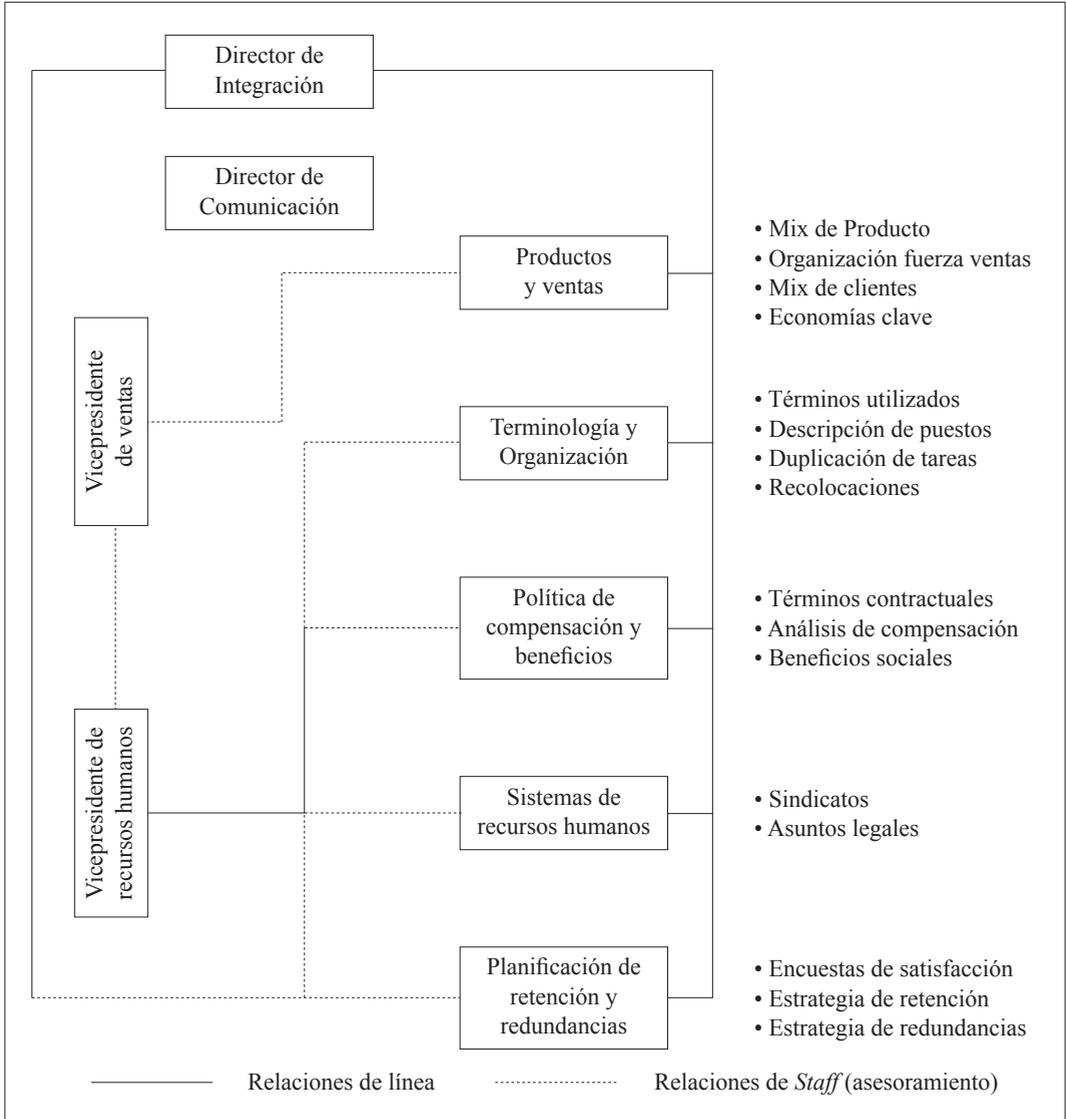
En definitiva, lo básico es la motivación: hay que implicar a los trabajadores en el proceso, demostrarles el objetivo del mismo, y los nuevos retos individuales que les implica. Que perciban que existe un proyecto en el que puedan confiar, con el que puedan crecer en la compañía.

Lo esencial del proceso se reduce, por tanto, a considerar las características de las personas que van a participar en él y actuar de forma proactiva en la gestión humana de la operación. Que el resultado no sea la imposible unión de vencedores y vencidos, para que la compañía resultante no sea solo más grande, sino mejor.

Bibliografía

- ALBIZU GALLASTEGUI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. [2001]: *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica*. Ed. Pirámide.
- BIRKINGSHAW, J., BRESNAN, H. & MAKANSON, L. [2000]: «Managing the post-integration process». *Journal of Management Studies*, 37 (3), págs. 395-425.
- BRAMSON, R. [2000]: «HR's Role in Mergers and Acquisitions». *Training & Development*, october.
- BREWSTER, C. [1994]: «Estilos de Dirección de Recursos Humanos». AEDIPE. Diciembre, págs. 35-40.
- BREWSTER, C. y HEGEWISH, A. [1994]: *Policy and Practice in European HRM*. Routledge, London.
- CARTWRIGHT, S. & COOPER, C.L. [1996]: *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating people and culture*. London Butterworth-Henemann Ltd.
- CARRILLO, J.C. [1988]: «On strategic networks». *Strategic Management Journal*, vol. 9, págs. 31-41.
- CLAUS, L. [2003]: «Similarities and differences in human resource Management in the European Union». *Thunderbird International Business, Review*, vol. 45, Issue 6, págs. 729-755.
- GALPIN, T. y HERNDON, M. [2000]: *Guía Completa sobre Fusiones y Adquisiciones*. Ed. Díaz de Santos.
- GHEMAWAT, P. & GHADAR, I. [2000]: «The dubious logic of global megamergers». *Harvard Business Review*, EE.UU., July-August, Vol. 78, Issue 4, págs. 65-72.
- GOERGEN, M. & RENNEBOUGH, L. [2002]: «Shareholder wealth effects of European domestic and cross-borders takeover bids». Work Paper 03-02. United Nations University, Ins. of New Technologies.
- HORWITZ, F.M., ANDERSSSEN, K. y BEZUIDENHOUT, A. [2002]: «Due diligence neglected: managing human resources and organisational culture in mergers and acquisitions». *S.Afr.Business Management*, n.º 33 (1), págs. 1-10.
- IGLESIAS CABERO, M. [2005]: «Nuevas fórmulas de compensación del trabajo: referencia a las *stock-options*». *Revista MTAS*, n.º 38 (123-141).
- KLEIN, J. & KAHN, R. [2003]: *The HR Guide to European Mergers and Acquisitions*. Gower Publishing Limited.
- LABISCH, K. [1996]: «How to fire people and still sleep at night». *Fortune Magazine*, June 10, pág. 65
- OLSON, L.: «Due Diligence Check-list: Don't get nipped in the bud». *Connections Magazine*, May.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. [2000]: *Administración* (6.ª edición). Prentice Hall-Pearson.
- [2005]: *La Administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall- Pearson.
 - [2005]: *Administración* (8.ª edición). Prentice Hall-Pearson.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M., CHINCHILLA ALBIOL, M.ª N., CASANOVA MARTÍ, A. y RENTER DE CABO, J.M. [1989]: *La Dirección de Personal en España*.
- THORELLI, HANS, B. [1986]: «Networks: between markets and hierarchies». *Strategic Management Journal*, vol. 7. págs. 37-51.
- WALKER, J.K. & PRICE [2000]: «Why do mergers go right?». *Human Resource Planning*, 23 (2), 6-8.
- WILLIAMSON, O.E. [1991]: «Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structure Alternatives». *Administrative Science Quarterly*, n.º 36, pág. 296.

ANEXO I. Ejemplo de Organigrama de Equipo de Integración.



Esquema de un proceso de *Due Diligence* (Deloitte&Touch)

- Análisis financiero:
 - Análisis del *performance* histórico.
 - Historia y visión global.
 - Análisis de la información financiera.
 - Análisis del *cash flow*.
 - Evaluación de los sistemas de información y de la calidad de la información generada.
 - Procesos financieros básicos.
 - Evaluación de los criterios contables:
 - * Revisión de estados financieros.
 - Proyecciones financieras.

- Análisis de negocio y de mercado:
 - Estrategia corporativa y competencia.
 - Producción.
 - Productos/Servicios.
 - Clientes y mercados.
 - Proveedores y subcontratistas.
 - Organización de la empresa.
 - Estructura comercial y procedimientos de marketing.
 - Otros aspectos.

- Análisis legal, laboral y fiscal:
 - Aspectos fiscales.
 - Aspectos laborales.
 - Aspectos generales.
 - Análisis de riesgos laborales.
 - Aspectos mercantiles y societarios.
 - Otras áreas del derecho.
- Aspectos medioambientales.

Recursos Humanos *Due Diligence* (Deloitte&Touch)

- Organigrama general y por departamentos de la compañía.
- Sistemas de comunicación por parte de la Dirección: manuales y políticas de la empresa.
- Equipo directivo.
 - CVs que incluyan (edad, nacionalidad, formación académica, experiencia profesional o anterior e idiomas).
 - Condiciones laborales (contratos de directivos, posibles indemnizaciones por despido).
 - Dependencia de personal clave y/o accionistas actuales.
 - Evolución y expectativa sobre la rotación de la Dirección.

- Personal:
 - Evolución número empleados por categorías y departamentos. Altas y Bajas anuales e índice de rotación.
 - Listado del coste anual por empleado (diferenciando remuneración fija de la variable e indicando la antigüedad) y comparación con la competencia.
 - Evolución de la productividad.
 - Condiciones laborales (estructura salarial, beneficios e incentivos/motivación).
 - Políticas de personal. Evaluación y carreras profesionales.

- Personal:
 - Nuevas incorporaciones previstas.
 - Tipo de contratos (temporal/fijo).
 - Conflictividad laboral.
 - Formación interna proporcionada por la sociedad.
 - Competencia del personal especializado.
 - Convenio colectivo de aplicación y acuerdos en vigor.
 - Restricciones sobre la movilidad funcional o geográfica.
 - Restricciones sobre la venta de la empresa.

ANEXO II. *Valoración, homogeneización y comparación de puestos de trabajo.*

Las técnicas de valoración y ponderación de puestos de trabajo varían entre las empresas, por lo que puede ser necesario homogeneizar sistemas diferentes para sentar las bases de comparación. En este Anexo se desarrolla una técnica que permite hacer dicha homogeneización. En primer lugar, desarrollamos una matriz que nos permita establecer la base de valoración de puestos. En este caso concreto, planteamos dos interdependencias:

- Autonomía de la toma de decisiones. Necesidad de que las decisiones sean supervisadas o autorizadas por un superior.
- Potencial de daño originado por errores: unidades organizativas o procesos que podrían ser afectados negativamente por actuaciones o decisiones erróneas del titular del puesto.

La interacción de ambos criterios origina la siguiente matriz:

		POTENCIAL DE DAÑOS POR ERRORES			
		Afectan únicamente al trabajo del titular del puesto	Pueden crear costes, pero sin afectar de negocio áreas centrales	Pueden originar retrasos, costes, e insatisfacción del consumidor. Impacto en la imagen y reputación de la empresa	Dañan seriamente la imagen y reputación de la empresa, su productividad y beneficios
AUTONOMÍA	Ejecuta órdenes de un superior.	1	9	14	20
	Independencia en la ejecución, pero decide sobre temas menores.	2	10	16	23
	Toma decisiones sobre la ejecución del trabajo. Delegación de tareas limitada.	4	11	19	27
	Atonomía parcial (con guías), delega ejecución de tareas simples.	6	13	22	31
	Autonomía (solo directrices generales). Delega ejecución del trabajo.	8	15	25	35
	Tareas complejas. Requiere autonomía e iniciativa.	12	18	29	40
	Tareas complejas. Necesidad de habilidades y conocimiento directivo.	14	21	33	45
	Tareas complejas. Habilidades técnicas, directivas y estratégicas.	16	24	37	50

A continuación, los puntos correspondientes a cada puesto deben ser ponderados con valores asociados a otros criterios, como el nivel de jerarquía o el tamaño del departamento:

Nivel jerárquico		Personas a cargo	
Director General	1,2	Entre 1 y 3	1,1
Vicepresidente Sr.	1,175	Entre 3 y 10	1,2
Vicepresidente	1,15	Entre 10 y 20	1,3
Director/Funcional	1,125	Entre 20 y 50	1,4
Delegado	1,1	Más de 50	1,5

En tercer lugar, se procede a la valoración. Se proporcionan dos ejemplos:

1. Director de Ventas. Depende directamente del Subdirector General, y tiene 12 jefes de venta a cargo (cada uno responsable de sus equipos de venta). En estas circunstancias, le corresponderían en la matriz las casillas:

- Tareas complejas. Necesidad de habilidades y conocimiento directivo.
- Pueden originar retrasos, costes, e insatisfacción del consumidor. Impacto en la imagen y reputación de la empresa.

La casilla donde se cruzan ambas circunstancias supone una puntuación de 33 (destacado en negrita en la tabla).

Por otra parte, puesto que depende del Subdirector General, puede asignársele un tercer nivel de dirección (1,15 puntos), y las 12 personas a cargo suponen un peso de 1,3. De esta forma, la calificación total es de **37,95 puntos** ($33 \times 1,15 \times 12$)

2. Vicepresidente de Marketing. Depende directamente del Gerente, y tiene 6 personas bajo su supervisión directa. En la matriz supone las casillas:

- Tareas complejas. Necesidad de habilidades y conocimiento directivo.
- Dañan seriamente la imagen y reputación de la empresa, su productividad y beneficios.

La casilla donde se cruzan ambas está valorada con 45 puntos (destacado en cursiva en la tabla).

Por otra parte, se corresponde con la segunda línea de jerarquía (1,175 puntos), y tiene 6 personas a cargo (1,2).

Todas las puntuaciones arrojan un total de **63 puntos** ($45 \times 1,175 \times 6$).

El siguiente paso es preparar una lista con la terminología asociada en ambas compañías, con detalle de los puestos equivalentes en función de las puntuaciones obtenidas en el proceso anterior:

Compañía A	Compañía B
Director General	Director Ejecutivo
Vicepresidente Sr.	Gerente
Vicepresidente	Subdirector
Director Funcional	Director Funcional
Delegado	Supervisor

Finalmente, se realiza una pequeña muestra que recoja una comparación de puestos de trabajo, con la terminología empleada en cada caso, y las características básicas de cada puesto.

Anexo III. Requerimientos legales para la gestión de redundancias en Bélgica y Reino Unido.

País	Situación de redundancia	Selección	Consulta y procedimiento	Preaviso	Indemnización	Requisitos formales	Complicaciones
Bélgica	Redundancia colectiva o cierre de planta por razones económicas y técnicas.	Criterios de selección no discriminatorios. Evaluaciones basadas en características y habilidades objetivas.	Sindicatos o Comité de Empresa. En su ausencia, empleados o representantes informales. Intentos de reducción de redundancias colectivas. Comunicación previa a la Dirección General de Empleo de que se va a proceder con la eliminación colectiva de redundancias. La comunicación debe ser escrita. Debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Razones. • Criterios de selección. • Categorías de empleados. • Período de consultas. La empresa tiene la obligación de considerar las propuestas de los empleados o sus representantes.	30 días desde que se confirma por escrito la intención de proceder con la eliminación de redundancias. La Dirección General de Empleo puede ampliar el período.	Compensación del 50% de la diferencia entre el subsidio de paro o nuevo salario neto y el salario anteriormente percibido (neto).	En caso de terminación de la relación laboral debe proporcionarse a los empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Certificado de empleo. • Certificado de paro. • Vacaciones retribuidas. • Salario anual. • Certificado de contribuciones a planes de salud. 	Sanciones por no observancia del período o procedimiento de notificación.

...

<p>.../...</p> <p>Reino Unido</p>	<p>La eliminación de empleados por razones económicas será redundancia, y no despedido, si se justifica que las circunstancias originan redundancias.</p>	<p>Criterios que pueden ser medidos objetivamente.</p>	<p>Consulta previa individual sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la necesidad de redundancias. • tiempo propuesto. • empleos alternativos. <p>Consulta colectiva con sindicatos o representantes de los trabajadores en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 días anteriores al despido de entre 20 y 99 trabajadores. • 90 días anteriores para el caso de despidos de más de 100 trabajadores. <p>Debe consultarse acerca de la identificación de puestos redundantes, la selección de empleados a despedir, o la posibilidad de facilitar empleos alternativos.</p>	<p>Notificación contractual o legal.</p> <p>El preaviso será de una semana por cada año de servicio, con un máximo de 13 semanas.</p> <p>La ausencia de preaviso puede originar el pago de salarios y beneficios reconocidos en el contrato.</p>	<p>Para empleados con antigüedad superior a dos años:</p> <ul style="list-style-type: none"> • media semana de salario por año de servicio, para empleados entre 18 y 21 años. • una semana, para empleados entre 22 y 40 años. • semana y media para empleados mayores de 41 años. <p>Todos los supuestos, con límite de 240 £ y 20 años de servicio.</p>	<p>Notificación de despido colectivo</p> <p>Explicación escrita del procedimiento de cálculo de la indemnización.</p>	<p>Deben pagarse todos los salarios acordados en el período de notificación. Si no se cumple este requisito, se pagará una indemnización por discriminación.</p>
-----------------------------------	---	--	--	--	---	---	--