

F&A DE EMPRESAS Y EL IMPACTO DEL FACTOR HUMANO

EN EL ÉXITO DE LA INTEGRACION

Juan José Alvarado (jjar85@yahoo.com)

Emmanuel Barrios (barrios_emmanuel@hotmail.com)

Jonathan Monge (jmongegomez@costarricense.cr)

Andrea Quirós (aquiros3@hotmail.com)

Introducción

Las organizaciones y empresas, constantemente se encuentran inmersos en una dinámica de cambio para adaptarse a los nuevos retos que los mercados y economías del mundo presentan. Ya sea como método de supervivencia, para alcanzar sus objetivos estratégicos o bien, para el crecimiento de la empresa o del mercado, los ejecutivos recurren muchas veces a realizar procesos de F&A.

Las F&A son un medio utilizado por las empresas para lograr sus objetivos, los cuales varían de acuerdo a las prioridades de cada empresa, pero en general, se puede afirmar que buscan la expansión y el crecimiento, ya sea a través de aumento de los activos, las ventas, disminución de costos o aprovechamiento de oportunidades. Una razón más para realizar procesos de F&A, es la relacionada con estrategia comercial o de mercado, como lo es la conquista de nuevos mercados o eliminación de competencia, los cuales pueden llegar a ser procesos hostiles. Existen diversas formas y estrategias para hacer crecer una empresa sin

embargo, las F&A representan una buena alternativa a través de la inversión de capital.

Sea cual sea la razón, las fusiones y adquisiciones siempre deben formar parte de una estrategia de negocios, la cual debe buscar una ventaja competitiva de largo plazo para las empresas involucradas (Sudarsanam, 1996, p. 6).

En el estudio, que da origen a este artículo, se realizó una consulta a través de entrevistas con 10 expertos en el tema. Mediante estas entrevistas se recolectó información valiosa sobre las razones por las cuales las empresas realizan F&A en el mercado costarricense principalmente.

Razones para realizar procesos de F&A

De acuerdo con la opinión de expertos sobre F&A en Costa Rica, las dos principales razones por las que se desarrollan este tipo de procesos son por expansión territorial y por expansión o consolidación de la empresa en el mercado (29% cada una). Estas son las razones principales, sin embargo, cabe destacar que un porcentaje considerable de las fusiones se deben a estrategias de reducción de costos o búsqueda de fortalecer el departamento de I&D (14% cada una).

Los datos anteriores muestran las razones por las cuales se realizan F&A a nivel general sin embargo, las fusiones más recientes en el mercado costarricense, se

deben a estrategias de grandes corporaciones por aumentar su presencia global a través de la adquisición de estructuras o empresas ya consolidadas en el mercado local y centroamericano.

Las fusiones de empresas, desde una perspectiva financiera, surgen en el momento en que dos o más empresas comienzan a realizar actividades en conjunto y esto, normalmente, ocasiona una duplicación de actividades en los diferentes departamentos.

Las F&A significan ahorro y maximización de recursos, en muchos casos gracias a la eliminación de actividades duplicadas, pero también implican el incremento de una serie de gastos como resultado de la fusión o adquisición. Algunos de los gastos que se ven incrementados y que son importantes de considerar al momento de diseñar una estrategia son aquellos de índole legal, gasto de reestructuración, por capacitación del personal, financiamiento, entre otros.

Beneficios para las empresas de realizar F&A

Como se ha mencionado anteriormente, los objetivos que buscan las empresas para realizar F&A son muy diversos y dependen de las metas planteadas por cada uno de sus ejecutivos y gerentes. Sin embargo, los expertos coinciden en que existen una serie de elementos dentro de las organizaciones que se ven

particularmente beneficiados al momento de realizar un proceso de integración exitoso.

Estos procesos impactan, ya sea negativa o positivamente, las ventas o el número de transacciones de las empresas involucradas dependiendo del sector de la economía al que pertenecen. Es así, como una empresa del sector industrial podría experimentar un aumento en sus ventas, ya sea por economías de escala o por mayor penetración del mercado o incluso, que derivado de la fusión se hizo efectiva la incursión en nuevos mercados, lo cual significó aumentos en sus volúmenes de venta. Por otra parte, una empresa del sector servicios podría experimentar un incremento en el número de operaciones que realiza producto de la integración. Y así sucede con empresas de los diferentes sectores.

Otro beneficio que podría resultar de un proceso de F&A es la reducción de costos. Esta disminución es resultado de que al integrar dos organizaciones, algunos puestos de trabajo se duplican, lo que al realizar una maximización de los recursos, implica una reducción en la planilla de empleados. Por otra parte, la integración de empleados de las empresas involucradas puede resultar en una mejora de la cultura organizacional si se sabe explotar, coordinar e integrar las fortalezas y conocimientos provenientes de cada una de las empresas. A criterio de los expertos, la mayoría coincide en que el escenario ideal es que se obtenga de una F&A una entidad mucho mejor, más fuerte, eficiente y sólida que las

empresas que le dieron origen, este es un buen parámetro para saber si un proceso de integración fue exitoso o no.

Impacto para los empleados

Durante el proceso de una F&A, se debe considerar el recurso humano como un factor importante de éxito sin embargo, como consecuencia de los procesos de integración y para el logro de los objetivos planteados, muchas veces quienes se ven mayormente impactados son los empleados. El factor humano se ve afectado por una serie de situaciones que giran en torno a la F&A, lo cual trae consigo ventajas y desventajas en diferentes áreas como lo son el ambiente laboral, la cultura de la empresa anterior, integración del personal y comportamiento del recurso humano.

La investigación arrojó como resultado que el elemento humano se ve afectado por diferentes factores, estos factores deben ser considerados al momento de realizar las estrategias para el proceso de integración ya que, de ello depende, en un alto porcentaje, el éxito de la F&A. Un mal manejo de estos factores puede llevar al fracaso una integración con mucha proyección de éxito, también puede llevar a que se pierdan elementos valiosos durante la transición, además de las implicaciones emocionales y humanas.

El principal factor que impacta negativamente, tanto al empleado como a la empresa, es la incertidumbre. El impacto radica en que si no existe una buena comunicación para con los empleados, estos empiezan a experimentar sentimientos de ansiedad, de preocupación y estrés debido a la incertidumbre sobre su futuro con respecto a su puesto de trabajo, los cambios en los procesos y jerarquías, la pérdida de beneficios, cambio en las políticas de la empresa a la que estaban acostumbrados y en general a cambios en el entorno. Esto también afecta la empresa, porque un empleado bajo estrés emocional disminuye su productividad y puede llevar a ocasionar conflictos en el ambiente de trabajo y malestar en general.

En definitiva, adquiere protagonismo el frecuentemente irracional mundo de las reacciones humanas en un entorno cambiante. Este componente humano tiene su más directa manifestación en:

- El choque Cultural,
- La incompatibilidad entre los distintos estilos directivos.
- La pérdida de personal clave.
- Pérdida de productividad derivada de la situación de incertidumbre que se vive después del anuncio de una fusión o adquisición. (García, 2002, p. 15).

Estrategias para administrar el Factor Humano

Como hemos mencionado, el factor humano es un elemento clave en los procesos de F&A y es por ello que se debe recurrir al diseño de estrategias adecuadas para minimizar el impacto negativo que un proceso de integración pueda generar en los empleados. Aunque cabe destacar que no todas las estrategias buscan armonizar el recurso humano con el proceso, en algunas ocasiones se han llevado a cabo procesos donde la estrategia para manejar al personal no resultó ser el más humano, dado que el factor humano no fue considerado crítico. Recordemos que las estrategias dependen en mucho de los objetivos de la organización, sin embargo, solo nos referiremos a estrategias donde el personal juega un papel de importancia alto.

Se debe tener en cuenta que es importante mantener informados a los empleados sobre el proceso de F&A que se lleva a cabo, esto con la finalidad de mantener un ambiente de tranquilidad y calma; de esta forma combatir y disminuir los niveles de incertidumbre y estrés emocional que pueden sentir como consecuencia de la integración. En pocas palabras, la comunicación juega un papel fundamental en este tipo de procesos.

Si no se informase al capital humano de la forma más adecuada sobre dicha situación, esto provocará en ellos una serie de comportamientos que son perjudiciales para la integración, tales como tensión, dolores de cabeza, insomnio,

desmotivación, aburrimiento, baja productividad, entre otros. Esta serie de acontecimientos puede generar pérdida del capital humano clave en la transición de la F&A.

En consecuencia, los trabajadores pierden productividad y la empresa 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 la lealtad de dichos trabajadores hacia la empresa puede verse afectados, precisamente en una etapa en la que son necesarios más que nunca. (Bastida, 1999, p.22).

El hecho de no considerar la importancia de informar al personal sobre el proceso no solo afectará el comportamiento del capital humano como se menciona anteriormente, sino que con ello se afectará el rendimiento de la empresa temporalmente, por medio de atrasos en la producción y disminución de ventas.

Las organizaciones que más éxito tienen a la hora de hacer que funcione una fusión aseguran que, mediante el uso de la selección de empleados nuevos, la formación y el desarrollo, la gestión del rendimiento y las estrategias de

comunicación, pueden eliminar el síndrome de “nosotros contra ellos” y reemplazarlo por una sensación renovada de confianza, compromiso y unidad.,

Las estrategias a utilizar en procesos de F&A en los cuales se les da un alto nivel de importancia al factor humano, según el criterio de expertos en Costa Rica deben contener los siguientes elementos:

1. Diseño de canales de comunicación adecuados entre la gerencia y los empleados, principalmente con los de la empresa adquirida.
2. Se debe de brindar protección, en la medida de lo posible, a los beneficios de los que gozan los empleados antes del proceso de integración.
3. Una clara comunicación sobre la reestructuración a realizar en los diferentes puestos y procesos.
4. Se debe mostrar los beneficios para los empleados como resultado de la fusión, ya se oportunidades de crecimiento profesional por ejemplo.

Una integración que tome en cuenta estos factores al momento de diseñar sus estrategias, tendrá una alta posibilidad de que sus empleados se mantengan leales, se adapten más fácilmente a los cambios y aporten de una forma mucho más proactiva y productiva al alcance de los objetivos de la organización.

Un trato digno y humano por parte de la gerencia para con los empleados de las organizaciones involucradas, permitirá crear un ambiente positivo en torno a la integración, será más fácil adaptarse a la cultura resultante y habrá menos conflictos internos beneficiándose la productividad. Esto es importante incluso para los empleados que, por razones del negocio, deban ser despedidos. Un trato digno y humano para estas personas provocan una actitud positiva, tanto por parte de los que se van ya que sienten que la empresa los valora, los respeta y se preocupa por ellos, y también por parte de los que se quedan ya que ellos tendrán una actitud más positiva hacia la F&A al ver que la empresa se preocupa por sus empleados y que sus compañeros fueron tratados justamente a pesar de que debieron prescindir de sus servicios.

Aspecto Cultural en la F&A

Otro aspecto de consideración en un proceso de F&A es la cultura de la organización, ya que cada empresa tiene la propia. La cultura juega un papel muy importante en el éxito del proceso y el mal manejo de esta se ha convertido en uno de los mayores causantes de fracasos, ya que a nivel financiero puede llegar a no ser considerado importante.

Las organizaciones de más éxito atraviesan un proceso minucioso, tanto de la cultura o culturas necesarias para impulsar la organización ya fusionada, como de las principales barreras que se han de superar.

La implementación de una cultura no es tarea fácil, debe existir una planificación para su aplicación de la forma más óptima posible. Se debe estudiar las culturas de las empresas a fusionar o adquirir, debe escogerse la mejor cultura a implantar y hacer las mejoras del caso, y así aplicarla siguiendo el procedimiento más adecuado.

Existen tres resultados posibles en cuanto a la cultura en un proceso de integración, que predomina la cultura de la empresa adquiriente, la de la adquirida o bien nazca una cultura nueva como una mezcla de las dos. A criterio de los expertos la mejor opción es la tercera, ya que se aprovechan fortalezas y conocimientos de ambos lados lo cual genera una tercera cultura mejor.

Si bien es cierto que el hecho de determinar cada cultura es sumamente difícil, existen herramientas que facilitan la determinación de la misma; ejemplo de ello son los estudios y auditorias que se basan en la evaluación del clima y la cultura organizacional; con dichas herramientas los gerentes de primera línea no solo entenderán qué es la cultura sino que les será útil para evaluar la cultura existente y sus posibles mejoras, las cuales se podrán aplicar en la generación de la cultura perfecta para la empresa resultante del proceso.

Si las finanzas, operaciones y el marketing constituyen ejemplos de soporte físico requerido para hacer funcionar a una empresa, la cultura podría ser considerada el conjunto de su soporte lógico: las creencias y valores que guían a la organización en su quehacer diario. (Benningson, 1989, p. 622)

La fusión de culturas empresariales distintas nunca puede ser una tarea unipersonal. Constituye una prueba al liderazgo del o los ejecutivos en sus subordinados y exige hacer uso de todos los recursos que tenga a la mano. En cualquier proceso de fusión, la actitud del comprador hacia los asuntos de integración cultural puede hacer que la operación resulte un éxito o un fracaso. La mejor forma de tratar los asuntos de cultura difiere según sean los fundamentos básicos de la fusión.

La clave del éxito de las F&A radica en el proceso de integración y en una serie de factores claves que lleven a cabo las empresas por hacer que la integración de las mismas sea exitosa. Para ello es determinante que los miembros de la organización comprendan y acepten los motivos de la fusión.

Conclusiones

Las estrategias utilizadas por las empresas para llevar a cabo procesos de F&A, persiguen distintos objetivos por lo cual no se pueden encasillar en buenas o

malas. Es común encontrar distintos casos en los que el factor humano es considerado una prioridad en dichos procesos y por el contrario otros casos en los que no se presta la atención necesaria. Sin embargo cabe resaltar que el malestar de los empleados afecta considerablemente en el desarrollo de las actividades y el alcance de los objetivos planteados por los ejecutivos, lo cual puede traer consigo consecuencias en el rendimiento financiero esperado o alcance de las metas establecidas con el proceso de F&A.

La expansión geográfica y de mercado son objetivos que en nuestro país han sido los casos más comunes en los últimos años, que se buscan lograr mediante los procesos de F&A. Además de estos objetivos, encontramos otros beneficios derivados de los procesos de integración, como lo es la reducción de costos que sucede al maximizar procesos y personal.

La reestructuración de las empresas producto de fusión o adquisición también permite que empresas con sinergias importantes puedan integrar sus departamentos de investigación y desarrollo, de esta forma aprovechan el conocimiento que posee cada una de las entidades, lo cual viene a convertirse en una ventaja competitiva en el mercado ante las empresas competidoras que, en muchos casos se ven limitadas a desarrollar este importante departamento dado lo costoso que es sostenerlos y en la muchos casos los recursos escasean.

La mezcla de las culturas es un factor de gran peso ante un proceso de F&A ya que una adecuada estrategia para el manejo del choque cultural, la comunicación

y la incertidumbre, contribuirán sustancialmente al logro de los objetivos de una forma más eficiente y humana.

El manejo de la cultura organizacional en los procesos de F&A, es un aspecto de suma importancia, ya que en la teoría encontramos distintas formas de hacer frente a dicho tema en estos procesos. Es cierto, como menciona la teoría, que la forma óptima de tratar este aspecto ante un proceso de integración, es la creación de una cultura completamente nueva producto de la combinación de las fortalezas de las empresas involucradas; esto con la finalidad de que ninguna de las dos empresas sienta que pierde su identidad y al mismo tiempo tomando lo bueno y desechando lo malo de ambas.

El proceso de integración de las empresas involucradas y su cultura resulta crítico para el alcance de los objetivos de la empresa, es por ello que siempre deben existir estrategias que contribuyan a minimizar los impactos negativos que puedan surgir antes, durante o después del proceso de fusiónQ, todos estos resultados se reflejaran en los beneficios esperados por la empresa.

Se espera que los resultados de la presente investigación aporten conocimientos frescos sobre el tema de las F&A y el aspecto cultural, y a la vez permita facilitar el conocimiento adquirido a aquellas personas quienes en alguna ocasión tengan la gran oportunidad de investigar sobre el tema.

Bibliografía

- Angeniux. G. (1976). Las Fusiones y la Valoración de Empresas. Ediciones ICE. Madrid. España.
- Ballarín, E, Canals, J, Fernández, P (1994). Fusiones y adquisiciones de empresas: un enfoque integrador. Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Bastida, M. (1999), Gestión del capital humano como activo intangible en las Fusiones y Adquisiciones. N88, 22-24.
- Benningson, L. (1989). Confrontación de Culturas Organizacionales ante la Fusión. Administración de Empresas, (XX-B) Octubre-Noviembre, 621-623.
- García, J. (2002). Como realizar una fusión, adquisición o alianza con éxito. Estrategia Financiera. N 185, 15-16.
- Sudarsanam, P.S. (1996). La Esencia de las Fusiones y Adquisiciones. Editorial Prentice Hall. México.