



Libro El lado humano de M&A

Cómo aprovechan los directores ejecutivos el activo más importante al cerrar un trato

Dennis C. Carey y Dayton Ogden
Oxford UP, 2004
También disponible en: Inglés

Reseña

Durante los 1990, las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) llegaron a su máximo. No obstante, la investigación académica confirma lo que ya sugería la evidencia anecdótica: la mayoría de las fusiones fracasa. Los autores Dennis C. Carey y Dayton Ogden (coautores con Judith A. Roland) afirman que fracasa debido a una mala administración y al descuido del “lado blando” de la compañía fusionada – la dimensión cultural y humana. Sus experiencias como consultores de recursos humanos les permiten definir una estrategia de evaluación del personal, crear una visión, integrar fusiones y responder a los duros problemas del lado blando. Para *BooksInShort*, la mayor fortaleza del libro está en sus entrevistas con ejecutivos y personas con información confidencial que han tenido experiencia directa de fusiones importantes, tanto exitosas como fallidas. Si usted es ejecutivo o gerente de recursos humanos en cualquiera de los lados de la fusión de una compañía – o si cree que lo será en el futuro – lea este libro antes de aceptar ese acuerdo.

Ideas fundamentales

- Las fusiones y adquisiciones siguen siendo opciones estratégicas. No es probable que esto cambie en las actuales condiciones económicas.
- El capital humano es un componente fundamental pero a menudo ignorado para el éxito de las fusiones.
- Las estrategias y planes son útiles sólo cuando un equipo administrativo puede implementarlos.
- La cultura corporativa es el producto de la toma de decisiones, medidas de desempeño, compensación, tecnología, valores, actitudes, empleados y enfoque.
- Los directores ejecutivos deben tener – y compartir – una clara visión de la misión de la fusión. Asegúrese de que todos los involucrados entiendan la visión.
- La retención de talentos importantes es un reto crítico.
- La ambigüedad es el enemigo de la integración de una fusión.
- Las decisiones reguladoras, que pueden crear o destruir fusiones, a menudo son ilógicas.
- Intégrese lo más pronto posible. Pero adelantarse demasiado a la integración antes de recibir aprobación reguladora podría no ser prudente.
- En una nueva fusión, dé prioridad a crear una estructura de gobierno corporativo.

Resumen

Por qué algunas fusiones tienen éxito

De acuerdo con ciertos cálculos, más de dos tercios de las fusiones anunciadas no se llevan a cabo o, si lo hacen, son menos rentables de lo previsto. El éxito de una fusión depende de los siguientes elementos críticos:

- **Estrategia sólida** – La fusión o adquisición debe ser la respuesta estratégica adecuada a la situación de la empresa.
- **Sin riesgos, trampas, ni peligros ocultos** – Insista en una revisión exhaustiva para asegurarse de que asuntos previos – legales o contables – no causen problemas en el futuro. También haga una exhaustiva revisión “cultural”.
- **Capital humano** – Debe contar con las personas adecuadas y capaces de hacer el trabajo.

“No se requiere un historiador de negocios para comprender las lecciones de fusiones fallidas en el pasado”.

Siga estas pautas para minimizar el riesgo y mejorar su potencial a largo plazo para una fusión exitosa:

- **Establezca una meta clara** – Como líder y gerente, no debe tener duda alguna del propósito de la fusión. Establezca puntos críticos. Verifique el avance regularmente para saber si la fusión va en la dirección correcta.
- **Tenga fe** – Crea en la fusión, comprométase personalmente y evangelice para reclutar a verdaderos creyentes.
- **Llegue hasta el área operativa** – La decisión de fusión es estratégica pero, para tener éxito, necesita el apoyo de los ejecutivos de operaciones. Inclúyalas en la planeación.
- **Sepa quién va primero** – Involucre a los líderes desde las etapas iniciales del proceso.
- **Nunca olvide que la cultura corporativa es crucial** – Si el director ejecutivo y otros líderes se enfocan sólo en las cifras, también lo hará la tropa. Exprese la importancia de la cultura a todos los involucrados, en cada paso.
- **Involucre a la gerencia de recursos humanos** – Ya que los problemas “blandos” son tan importantes para el éxito de la fusión, involucre a los gerentes de recursos humanos en la planeación.
- **Anticípese al director ejecutivo** – Algunos directores ejecutivos hacen acuerdos porque les gusta hacerlos, pero esa emoción no es una buena razón para continuar con una fusión o adquisición. El consejo directivo debe estar seguro de que las razones que los líderes dan para la fusión o adquisición sean, en efecto, estratégicamente sólidas.
- **Reconozca el valor de la cultura extranjera** – La cultura puede ser un componente importante del éxito competitivo de una organización. En esos casos, mantenga una cierta “reserva cultural” hacia ciertas actividades del negocio, aunque ello signifique que algunas unidades sean relativamente independientes del resto de la organización adquirida o fusionada.

Factores humanos y culturales

La incompatibilidad cultural es una de las principales razones por las que fracasan las fusiones. Analizar la cultura consume tiempo, y las fusiones a menudo se hacen con rapidez. Como resultado, los ejecutivos carecen de la información que necesitan para asegurar el éxito de la transacción.

“El reto clave para las organizaciones que se fusionan es hacer un inventario completo de capital humano rápidamente, en un ámbito regulador que lo dificulta ante los atrasos, la incertidumbre desenfrenada y el alto grado de ansiedad en todos los niveles”.

La cultura organizacional determina las estrategias de comportamiento y de toma de decisiones de casi todos los ejecutivos y, durante una fusión, la cultura necesariamente cambia. Su meta es hacer una nueva síntesis, y no que una cultura corporativa elimine a la otra. Si no administra el capital humano correctamente, el acuerdo no tendrá éxito. Administrar una fusión es difícil y complicado; no hay recetas fáciles que aseguren el éxito, así que para aumentar su posibilidad de éxito, planea cada posible contingencia y déle seguimiento.

Retenga a su mejor talento

Los mejores planes son inútiles sin gente que los implemente. Cuando supervisa una fusión, reconozca que los equipos administrativos en ambas organizaciones son clave y evalúelos cuidadosamente. Los cazatalentos usan técnicas y herramientas de las auditorías de capital humano cuando buscan ejecutivos para altos cargos. No confíe en las apariencias cuando conozca al personal de la otra empresa – hay excelentes ejecutivos que son tranquilos y no pretenciosos. Su claro conocimiento de las razones comerciales para la fusión determinará quién se quedará y quién no. A fin de cuentas, se quedarán los ejecutivos que mejor cumplan las metas del negocio.

“La mejor estrategia y las mejores proyecciones del mundo valen poco si una compañía no cuenta con un equipo de administración capaz de llevar a cabo planes bien establecidos”.

Las compensaciones y bonos pueden crear importantes incentivos materiales o monetarios para que los ejecutivos se queden en la compañía. Pero el dinero por sí solo tal vez no sea suficiente. La mayoría de la gente toma en cuenta la calidad de vida y la cultura de la compañía cuando toma la decisión de quedarse o irse.

“La visión del director ejecutivo es probablemente la más comprensiva, por lo que está sujeta a diferir de cierta forma de la de cualquier otro en el equipo gerencial, incluso la de aquellos que podrían ser parte del equipo de la alta gerencia”.

Siga estos pasos para retener al talento ejecutivo necesario:

- **Reconozca la ansiedad y resuélvala** – La etapa entre el anuncio de la fusión y la consumación del acuerdo destroza los nervios.
- **Comunique** – Aclare la razón para la fusión del negocio una y otra vez, a todos los involucrados en ambas compañías.
- **Permita que la estrategia guíe sus decisiones de capital humano** – Decida la retención y terminación de acuerdo con los talentos que necesita para que la fusión sea exitosa.
- **Establezca programas de incentivos** – Enfóquese en la gente que la compañía quiere retener.
- **Haga que la cultura sea clara por sus acciones** – Demuestre su cultura corporativa mediante los programas de compensación y de indemnización por despido. Asegúrese de transmitir el mensaje que quiere que la gente reciba.
- **Permita que la Regla de Oro sea su guía** – Si espera que el personal de la compañía que adquiere trabaje con usted en equipo, no los trate como subordinados.
- **Enfatice la comprensión** – Que no quede duda de lo que está pasando y por qué, especialmente si los empleados sentirán el cambio en sus salarios.
- **Establezca sistemas justos de compensación** – Los salarios deben ser razonables y equitativos.
- **La gente es fundamental** – El éxito de la fusión depende de tener a la gente adecuada en el sitio adecuado.

Intégrese rápidamente

La integración debe ser rápida y decisiva. El director ejecutivo puede ser una fuerza unificadora al unir diferentes grupos y ayudar a calmar conflictos. Por ello, el director ejecutivo debe ver y ser visto por toda la organización recién fusionada.

“El período de limbo en el que la compañía sufre cambios, ya sea al integrar otra entidad o pasar por una transformación en grande, es un momento de gran ansiedad para todos los involucrados”.

Para proceder con la integración, siga estos lineamientos:

- **Coloque al director ejecutivo al frente y al centro** – La participación directa y personal del director ejecutivo en la planeación y toma de decisiones es indispensable.
- **Tenga un grito de guerra** – Exprese la visión en un eslogan que llegue a toda la organización.
- **Asigne a un líder con un mensaje claro** – El liderazgo es esencial para comunicar la visión y el mensaje.
- **Opóngase a la equivocación** – Deje claro quién está a cargo y por cuánto tiempo.
- **No permita que se vaya la gente más importante** – Otórgueles verdaderos incentivos para quedarse y proporciónelos “paracaídas” en caso de que la fusión no funcione.
- **Adapte su modelo** – Cuando fusione diferentes organizaciones, haga cambios en los mensajes y modelos previos.

El yugo regulador

Una de los percances más desconcertantes de los 1990 fue el fracaso de la fusión de Staples y Office Depot. Aun después de que las compañías tomaron las medidas recomendadas por la Comisión Federal de Comercio de EE.UU. (FTC, por sus siglas en inglés), el personal que determina la regulación de la FTC no aprobó la fusión por razones que aún no son claras. La regulación tardía o inconsistente puede causar severos problemas a la fusión de compañías. Por ejemplo, una vez que diga a los empleados que serán despedidos debido a una fusión, probablemente no sigan trabajando con el mismo esmero ni confianza, aunque la fusión no logre ser aprobada y el negocio vuelva a la normalidad. Si está involucrado en una fusión, consulte a expertos que entiendan cómo funciona la regulación, que tengan contactos en los organismos reguladores correspondientes, y que puedan ayudar a su organización a cumplir con los requisitos.

“Si la nueva compañía está destinada a un arranque acelerado, el proceso de integración debe empezar mucho antes de que la nueva entidad tenga luz verde para operar como una compañía”.

Recuerde los siguientes puntos:

- **No se acaba hasta que se acaba** – No se integre prematuramente. La aprobación no es definitiva hasta no estar firmada, sellada y entregada.
- **Espere la aprobación reguladora antes de nombrar una nueva administración** – Los ejecutivos que descubren que no serán parte de la nueva compañía podrían irse y dejar huecos en el organigrama si se veta la fusión.
- **Muévase rápidamente** – A pesar de los atrasos reguladores, muévase rápidamente en cuanto sea prudente. No haga anuncios irreversibles cuando la aprobación esté pendiente, pero en cuanto sea probable, no permita que persistan la ansiedad ni la duda.
- **Utilice incentivos** – Cree estrategias para retener a los talentos importantes aunque la máquina reguladora siga trabajando en el proceso.
- **Busque buenos consejos** – Entienda lo que piensan quienes determinan la regulación y cómo puede cooperar con ellos.

Gobernanza corporativa en un ámbito de M&A

La gobernanza corporativa es más importante y retadora que nunca. Contratar buenos directores puede ser un reto. Debido a que el consejo directivo es el mismo durante años y puede ser difícil de cambiar, vea la fusión como un nuevo inicio. A menudo puede encontrar talento en los consejos de las compañías adquiridas – y los directores de una compañía adquirida podrían estar dispuestos a unirse al consejo del adquirente. Sin embargo, evite simplemente combinar los consejos de ambas compañías. Los consejos deben ser ágiles, y aquellos que son muy grandes se mueven lentamente.

“Las grandes fusiones y adquisiciones presentan un número de oportunidades para construir un mejor consejo directivo que no sólo ayudará a la compañía durante el acuerdo, sino que también servirá como recurso de ahí en adelante”.

A continuación qué hacer y qué evitar en la gobernanza corporativa:

- **Aprenda los mejores métodos de dirección corporativa** – Utilice la fusión para alinear su compañía con las mejores prácticas.
- **No use técnicas simplistas para elegir el consejo directivo** – De lo contrario, acabará teniendo un consejo lleno de mediocres.
- **Examine las habilidades y competencias de cada miembro del consejo** – Seleccione miembros para el consejo que tengan las habilidades especiales que necesita.
- **Vea lo que ya tiene** – En otras palabras, estudie el consejo directivo de la compañía adquirida. Aunque no esté obligado a traer a sus directores, sus fortalezas e inteligencia pueden ser muy valiosas. Más aún, recurrir a ellos, especialmente cuando no tiene por qué hacerlo, puede crear muy buena voluntad.

¿Quién se beneficia?

Ya que las fusiones a menudo no logran producir la sinergia que todos esperan, la prima que paga la compañía adquirente por la adquirida equivale a una transferencia de riqueza a los accionistas de la compañía adquirida. Por ello, según la literatura financiera, las adquisiciones benefician más a menudo a los accionistas de la compañía adquirida.

“Algunas compañías parecen estar determinadas a aprender de errores anteriores; otras parecen destinadas a repetirlos”.

Los accionistas de la compañía licitadora generalmente no tienen rendimientos significativos. Pero la atención detallada al lado humano de M&A, la revisión cultural exhaustiva y el manejo prudente de los factores blandos pueden ayudarlo a ganar y a hacer un éxito de la fusión.

Sobre los autores

