

Fusiones: aspectos clave

Consideraciones al hilo de los artículos del McKinsey Quarterly

- **Why mergers fail**, de Bekier, Bogardus y Oldham, 4/2003
- **The people problem in mergers**, de Kay y Shelton, 4/2000

¿Porqué las fusiones fracasan?

Las fusiones fracasan porque las empresas se obsesionan en conseguir reducciones de costes, y se olvidan del mercado, se olvidan de crecer, de sacar ventajas al nuevo tamaño de la empresa resultante de la fusión.

De hecho, el artículo expone un estudio que recoge datos de una muestra de 193 fusiones en USA, donde una mayoría crece menos después de la fusión que antes. Es decir, pierden velocidad, pierden fuerza.

Es verdad que se puede decir que no es fácil seguir creciendo a altas tasas cuando se ha aumentado fuerte y drásticamente tamaño, y que no es raro que las empresas fusionadas (o al menos una de ellas, si se trata de una absorción, vengan de años de alto crecimiento).

Y, sin embargo, los autores del artículo defienden que es el crecimiento de ventas lo que, al final, justifica una fusión, y no sólo las reducciones de costes, si se quiere evitar la destrucción de valor con la fusión. El argumento se basa en que un mero 1% de más o menos crecimiento, compensa un porcentaje mucho mayor en reducción de costes.

Además, el recorte de costes a veces no es tan fácil como parece, o puede llegar a ser contraproducente si es excesivo o inadecuado. Argumentan que el 40% de las fusiones no alcanzan las sinergias de costes que pensaban conseguir.

En conclusión –dicen- el éxito de una fusión está determinado, por encima de todo, por la habilidad para proteger los ingresos y generar crecimiento después de la fusión.

El problema del personal en las fusiones

El anuncio de una fusión dispara las alarmas entre el personal de las empresas fusionadas. Y también es un aviso para la competencia, que tratará de pescar en río revuelto.

Los empleados entran en una fase de incertidumbre. Y el personal es lo más importante en una fusión. Es un aspecto crítico.

Las empresas dedican mucha atención a los aspectos legales, financieros, fiscales, etc. De una fusión, pero no siempre dedican toda la atención necesaria a los aspectos de personal.

De hecho, la pérdida de personal es una causa destacada en las fusiones que han fracasado.

El personal reaccionará de forma diferente según el tipo de fusión.

Básicamente hay cuatro tipos de fusión:

1. Manteniendo la independencia operacional de las dos unidades
2. Absorbiendo una empresa a la otra
3. Una fusión entre iguales
4. Y, por último, lo que podríamos llamar una absorción de ambas sociedades por por parte de una nueva sociedad, mayor y distinta de las anteriores, sin que prevalezca ninguna de las dos.

Independencia operacional

Es la opción menos problemática, organizativamente hablando. Sólo hay que aclarar las funciones de un reducido grupo de altos directivos. Y crear, si no existe antes, una oficina corporativa.

La absorción de una empresa por otra

Normalmente significa que el equipo de la absorbente se impone sobre la absorbida. Excepcionalmente, hay empresas adquirentes que identifican una serie de personas válidas en la adquirida, y se aprestan a ofrecerles incentivos para que permanezcan en la nueva empresa, lo cual requiere clarificarles perfectamente su rol, y quizás prescindir de algún directivo de la empresa absorbente. Aunque lo normal es que la absorbente se centre en la integración de la absorbida y en la imposición de su "cultura" sobre la de la absorbida, dando por supuesto que los directivos de la absorbente son superiores a los de la absorbida.

En los dos tipos de fusión citados, realmente podríamos decir que no hay problemas; en el primero porque no hay grandes cambios, en el segundo porque está claro que se impone un equipo.

Donde se producen los problemas, y graves, es en los tipos 3 y 4. Problemas especialmente graves en el caso 3.

La fusión entre iguales requiere la evaluación de los empleados de ambas organizaciones para cada posición ejecutiva. La idea es encontrar quien es el mejor de los dos. Pero la cuestión es ¿cómo se evalúa eso?, ¿con referencia a qué?, y ¿quién lo hace?

Las fusiones entre iguales suelen ser una falacia, porque en realidad acaba imponiéndose una de las dos empresas, una de las dos culturas, normalmente la del primer ejecutivo de la empresa resultante de la fusión, que "impone a los suyos", e "impone su cultura". Y lo terrible de ese proceso es que suele ser largo y doloroso, porque la pretensión de la igualdad produce múltiples situaciones de ambigüedad, y desemboca en enormes tensiones, que pueden llevar a hacer fracasar la fusión, o al menos a aplazar en mucho la materialización de las ventajas que la justificaron.

En cualquier caso, el proceso de selección de los mejores, no es un proceso rápido; requiere un tiempo. Y durante ese tiempo, los mejores empleados están al alcance de la competencia, y la organización pierde en eficiencia. Para retener a los mejores, el proceso de evaluación y selección interna de los mejores debe ser lo más rápido posible. Los autores hablan de un máximo de 6 a 8 semanas para decidir quienes deben cubrir cada nivel del nuevo organigrama.

Como hemos dicho, hacer esto bien es de suma importancia para el éxito de una fusión.

Bien es verdad que las corporaciones tienen distintas filosofías de abordar una fusión. Las hay que prefieren empezar por el aprovechamiento comercial antes de lanzarse con la racionalización e integración organizativa.

¿Qué formas de actuar hay?

En cada vértice de la pirámide organizativa, hay dos formas de actuar a la hora de seleccionar el nuevo responsable:

- a) Nombrar una única persona (*new leader*)
- b) Nombrar a dos para compartir el puesto (*two in a box*)

En la opción de nombrar una única persona, sea para la dirección general, sea para las direcciones de cada negocio o línea funcional, éstos actúan desde el primer momento como los nuevos líderes de la empresa, y deciden quienes compondrán su equipo. Se supone que escogerán a quienes consideren mejores, y que lo harán rápido. El reto para evitar conflicto es que el nuevo responsable haga un esfuerzo (quizás con ayuda externa) para conocer a los directivos de la empresa a la que él o ella no pertenecían, antes de tomar una decisión definitiva sobre el equipo.

En la opción de nombrar a dos para el puesto, ambas compañías proponen a un líder para cada área de negocio o funcional, y los dos, trabajando juntos, construyen el equipo. Es una solución buena desde la perspectiva de conocer a todo el equipo, ya que entre los dos conocen a todos, pero es mala desde la perspectiva de que todos saben que quedará un solo líder al final, y ello provoca tensiones y roces entre los dos líderes, pudiendo influir en que el equipo elegido no sea el mejor sino el que más conviene a uno o a otro.

El problema se resuelve, o se suaviza, si se pacta con uno de los dos directivos su salida (por jubilación, por ejemplo) al final del proceso de fusión.

Es decir, si ponemos a uno, escoge el equipo de su empresa. Si ponemos a dos, se pelean.

¿Qué más podemos hacer? Hay dos sistemas a los que también se suele recurrir, aunque ninguno de los dos es la solución perfecta. Uno es el uso de un servicio externo e independiente de evaluación. Es largo y costoso, pero efectivo. Quizás conviene focalizarlo en los puestos que estén menos claros. Y se ha de ser muy cuidadoso con no asustar al personal. El otro es publicar internamente los puestos en cuestión, y solicitar ofrecimientos por parte de los propios empleados. Este es un sistema en teoría transparente y justo, pero en la realidad complicado de manejar, porque la empresa se arriesga a encontrarse con más problemas que soluciones. De nuevo hay que pensar en él para hacer un uso selectivo, en determinadas áreas y con determinado perfil de personal.

El proceso de selección de personal

Lo normal es que se elabore un nuevo organigrama de la empresa fusionada, y a partir de ahí se haga el personigrama. Empezando por el Consejero Delegado o Director General, y desde ahí hacia abajo.

Suele requerir entre 18 y 24 semanas (entre 4 y 6 meses) acabar totalmente el proceso, hasta el nivel 4 (siendo 1 el del C.D./D.G.). Completar totalmente el personigrama puede llevar otras 8 a 16 semanas más. Todo ello en una horquilla que iría desde 1 a 2 meses en una fusión rápida y sencilla, a no menos de 1 año en una compleja. Y todo ello sujeto al impacto de posibles dimisiones o despidos.

Cómo retener a los empleados clave

Aunque una fusión sea muy rápida, los empleados estarán ansiosos desde el primer día, o antes.

¿Eso que quiere decir? Pues que lo ideal es hablar con los empleados clave cuanto antes. Antes de que se tomen las decisiones. **Incluso antes de que se haga pública la fusión.**

El primer paso debería ser una reunión "en la cumbre", en la que la alta dirección (consejeros y directores generales) de ambas empresas hagan una lista de los 50-100 empleados clave a retener a ultranza. Y alguien (una persona en concreto, o varias, con asignación nominativa) debería encargarse de hablar con ellos, escucharlos, mantenerlos informados de primera mano del proceso de fusión, y convencerlos de seguir en la nueva empresa.

Se debería acordar un paquete de medidas de incentivo (económicas y no económicas) a prometer a estos empleados clave. En definitiva, se trata de reficharlos, de alguna manera, de ficharlos de nuevo.

Establecer una especie de declaración de principios

Conviene que la dirección se enfrente a la retención del personal de modo homogéneo, con un mensaje único y consensuado. Éste podría ser algo como lo que sigue:

1. A la hora de seleccionar los puestos directivos de la nueva empresa queremos capitalizar las fortalezas de ambas organizaciones.
2. La selección será estrictamente por méritos, dependiendo exclusivamente de las competencias, objetivos de desarrollo y experiencia de los candidatos, en relación al puesto en cuestión.
3. Ni la antigüedad ni ningún tipo de favoritismo contará en las decisiones.
4. Un comité, presidido por el presidente de la nueva compañía, y compuesto por el consejero delegado, los directores generales de los negocios y servicios, y el director de Recursos Humanos, revisará las decisiones que sean cuestionadas. Las quejas en relación al proceso de selección se deberán remitir, por escrito, a la atención del presidente, siempre una vez que un puesto haya sido seleccionado, y no antes.
5. No se pretende que las dos empresas tengan un ratio concreto de directivos en la nueva organización, pero el anterior comité revisará las elecciones si cualquiera de las dos empresas supera el 65% de directivos seleccionados.
6. No se fichará a nadie de fuera hasta que se esté seguro que un puesto no puede ser cubierto internamente por alguien procedente de cualquiera de las dos empresas.
7. Las personas que dejen sus actuales funciones en la nueva compañía serán reubicadas, en la medida de lo posible, en funciones de un nivel similar, pero no serán consideradas para funciones de nivel más bajo. Cuando no se encuentre un puesto en la nueva compañía, se negociará la rescisión del contrato en las mejores condiciones posibles.

Incentivos monetarios

Es habitual dar un bonus especial a los empleados que se quiere retener en la fusión, para incentivar su permanencia. El cobro de dicho bonus puede depender de su permanencia a los 12, 18 y 24 meses de producida la fusión, por ejemplo.

Por otro lado, hay que tener un especial cuidado en las indemnizaciones a los que se van. Deben ser suficientemente buenas para evitar el conflicto, pero no tan buenas como para incentivar a la salida a quienes no queremos que se vayan.

Escuchar y hablar con los empleados

Un período de fusión es un momento especialmente sensible que requiere estar cerca de los empleados, y seguir una política acertada de comunicación. Comunicación en ambos sentidos. Escuchar al empleado, y hablar con el empleado. Con un trato personalizado a los empleados clave.