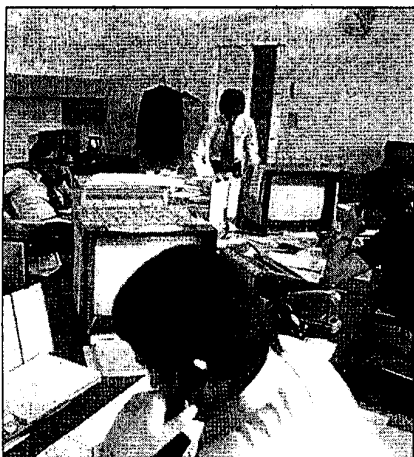


**AHORA MISMO**

## Fusiones y adquisiciones: el miedo escénico

JOSEP ALBET

La globalización de la economía está conduciendo a una oleada de fusiones y adquisiciones. No obstante, algunas de estas operaciones pueden fracasar.



"Los resultados empresariales dependen de las personas".

**L**AS fusiones y adquisiciones están al orden del día, sobre todo en Europa. Los sectores son diversos: bebidas alcohólicas (Guinness/GrandMet), seguros y servicios financieros (Zurich/BAT-Grupo Financiero, Generali/AGF, Winterthur/Crédit Suisse), editorial (Reed Elsevier/Wolters Kluwer), banca (Nordbanken/Merita), cementos (Lafarge/Redland), farmacéutico (Sandoz/Ciba-Geigy, Almirall/Prodesfarma), e internacionalmente, en el sector de la auditoría-consultoría (Coopers & Lybrand/Price Waterhouse, Peat Marwick/Ernst & Young).

Los expertos coinciden en afirmar que, en general, hoy son operaciones sólidas, poco especulativas, y con filosofía empresarial, que responden a la necesidad de afrontar el cambio socioeconómico que representa la globalización y, en Europa concretamente, a la necesidad de tomar posiciones frente al gran cambio que, para el próximo siglo, representará la Unión Europea. Los altos directivos de las empresas están, pues, ante un reto excitante pero angustioso, dado que se enfrentan a la responsabilidad de crear una nueva empresa a partir de las ya existentes; de movilizar

**“ Si la operación tiene un carácter financiero y especulativo, la empresa fracasará ”**

los intereses, motivos, valores y actitudes de centenares o miles de personas, desde una posición determinada hasta ahora conocida por ellos, hacia otra totalmente desconocida por la gran mayoría, con lo que ello representa de inseguridad y miedo cara al futuro.

### Fracasos

Los expertos en fusiones y adquisiciones sabemos que no todos los procesos acaban exitosamente. Ello se debe a dos razones fundamentales: Una, relacionada con el fin de la propia operación, es decir, si la operación tiene un carácter básicamente financiero y especulativo, la empresa resultante está abocada a sufrir serios problemas (sólo hay que recordar las operaciones auspiciadas desde el Grupo Torres en los años ochenta). Otra, está en la incapacidad de la alta dirección de la nueva empresa para orientar las energías de las personas desde la inseguridad y el miedo, hacia la ilusión en un nuevo proyecto común, lleno de di-

ficultades, pero tremendamente retador.

¿Cómo conseguir transmitir, desde la alta dirección, la ilusión en el proyecto de empresa? No es en absoluto fácil, pero sí posible, si se es consciente y sensible a la situación social que viven los empleados; si se entiende que los resultados, inicialmente, pueden verse afectados, pero se confía en el futuro; y si se elabora un plan de trabajo que, de acuerdo con ese estado de consciencia, se encamine a conseguir que las inteligencias y energías de las personas de la nueva empresa se orienten hacia el proyecto común.

¿Cuáles han de ser las características de ese plan? Básicamente, debe estructurarse para activar los resortes o palancas que más directamente influyan y contribuyan a la puesta en marcha del nuevo proyecto de empresa.

En primer lugar, hay que trabajar en la creación de una estructura cultural y de valores acorde con la visión, misión y objetivos estratégicos de la compañía. Éste es el primer gran trabajo, en mayúsculas, de la alta dirección de la nueva empresa porque son las variables que permiten disponer de un referente común. Sin embargo, ésta puede ser la primera gran dificultad del proceso. ¿Por qué? Normalmente, los equipos directivos que surgen de un proceso de fusión o adquisición muestran la correlación de fuerzas consecuencia de la negociación. En sus primeras reuniones, precisamente en las que se han de definir y concretar dichas variables, cada uno de los miembros de dicho equipo intenta mostrar su ámbito de poder y marcar su territorio. Se generan conflictos aparentemente personales pero que, realmente, son culturales, de procedencia. Es normal que sea así en una primera etapa pero, poco a poco, hay que transitar del conflicto de poder al conflicto de rol, normal en toda organización y fuente de enriquecimiento. En la medida que el conflicto de poder se gestione correctamente, el 50% del éxito del proceso de fusión o adquisición está garantizado.

El segundo resorte a trabajar, más instrumental, es crear los sistemas y herramientas de gestión que permitan integrar las distintas procedencias y garantizar los resultados de la nueva empresa. El punto número uno del plan es disponer de una planificación estratégica común, compartida, referente de los objetivos que hay que conseguir en el nuevo proyecto empresarial. Metodológicamente es bueno crear grupos de tra-

**“ Si el conflicto de poder se gestiona bien, el 50% del éxito del proceso está garantizado ”**

bajo con objetivos concretos, constituidos por personas provenientes de las diferentes empresas. Recientemente pude conocer una interesante experiencia de un laboratorio farmacéutico francés que, en la compra de un laboratorio estadounidense y en el proceso de fusión que llevaban a cabo, crearon grupos de trabajo para construir un nuevo lenguaje en la empresa, de forma que, si por ejemplo, para unos el control de gestión se realizaba a través del *Tableau d'Abord* y para otros a través del *Management Report*, de forma consensuada, se creó el 2R, *Results Report*. Es decir, hubo renuncia mutua para construir algo nuevo, algo consensuado. El consenso es fundamental en este tipo de procesos. A corto plazo, conlleva tiempo y recursos. A medio plazo, el nacimiento de una nueva cultura que integre lo bueno de las otras y deseché lo malo.

### Dirección

La tercera y última palanca fundamental del plan está en la dirección de los centenares o miles de personas que constituyen la nueva empresa; es decir, en cómo los directivos y mandos de la nueva compañía dirigen a esas personas. Y hablamos de dirigir, no de mandar: de cómo se comunican los objetivos empresariales y departamentales; cómo se clarifican las responsabilidades en el puesto de trabajo y, por lo tanto, qué se espera de cada uno; cuáles son las oportunidades de futuro y los problemas del presente; si realmente habrá excedentes de personal o no y, en su caso, qué ayudas se ofrecerán para recolocar a las personas. En definitiva, de cómo, a través de la dirección de las personas, minimizamos la inseguridad y el miedo al futuro que todo cambio comporta.

Los resultados empresariales, al final, dependen de las personas. Es por ello que los procesos de fusión y adquisición tendrán éxito en la medida en que seamos capaces de gestionar los intangibles que se generen durante dicho proceso. Su resultado depende del clima laboral. Trabajemos para que sea el mejor posible.

Director de HayGroup