

EL SER HUMANO EN LA FUSIÓN DE SU EMPRESA

Edna Liliana Hurtado Mejía y Ana María Peña

Universidad de La Sabana

## Resumen

En este escrito se ubica al ser humano dentro de la fusión de su empresa. Consiste en una revisión teórica que da cuenta de los procesos de fusión al interior de las organizaciones en primer lugar a nivel administrativo, para luego rescatar de los objetivos que determinan el éxito de una fusión, al ser humano. Se presentan las causas que afectan directamente a la persona generando un costo psíquico bastante alto para el trabajador y perjudicial para el proceso de las organizaciones, tales como las relaciones vinculares con su entorno laboral, el cambio drástico de identidad, el movimiento de la estructura a la cual pertenece y las nuevas políticas que pueden entrar en contradicción con lo que hasta ahora era fundamental para su empresa. Finalmente, como prevención al problema humano se recoge la propuesta de elaborar y abordar un plan estratégico de gestión de cambio, que contenga las reacciones del trabajador en un vínculo suficientemente seguro, garante en simultánea de la salud mental del trabajador y del éxito de la fusión.

Palabras Clave: Ser humano, costo psíquico, fusión, relaciones vinculares, identidad, políticas, plan estratégico, gestión de cambio.

## Abstract

In this paper we find a place for a human being between the fusion of organizations. It is a theoretical revision, that shows the pathways of the internal fusion process in an organization going from first an administrative level through rescuing the objectives that determine the success of a fusion process in human being. We show the causes that affect directly the person, creating a high psychics costs and dangerous to the organization, such as the tie relationships with the labour environment, the drastic change of identity, the movement between the own structures, the contradiction displayed to the organization from the new politics. Finally, as a prevention to the human problems it is proposed a strategic plan of management change that contain the relation of worker through a sufficiently safe tie, to guarantee simultaneously mental health of the worker and the success of the fusion.

Key Words: Human being, psychics cost, fusion, tie relations, identity, politics, strategic plan, management change.

## El Ser Humano en la Fusión de su Empresa

En la actualidad la fusión de empresas es un tema a la orden del día, por lo general las noticias de estos procesos vienen acompañadas de razones económicas y financieras que se configuran en panoramas prometedores para la nueva empresa, sin embargo, valdría la pena preguntarse ¿Qué pasará con los seres humanos que laboran en las organizaciones?, esta pregunta es poco frecuente pero al mismo tiempo vitalmente importante, ya que a pesar de que la productividad y éxito de las empresas tienda a medirse en cantidades, estos resultados dependerán de la calidad de vida de cada uno de los trabajadores.

El factor humano en las organizaciones ha comenzado a reconocerse como uno de los determinantes en el éxito de las organizaciones, como consecuencia los estamentos administrativos de las empresas han dedicado esfuerzos y recursos para proteger a sus trabajadores en cambios importantes como es el caso de la fusión de las empresas. Es interesante conocer como en procesos paralelos a los que se desarrollan a nivel de estructuras, finanzas, proyectos, se ha dado un lugar al trabajador, en el que se le informa y capacita para el cambio, este comportamiento ha traído resultados favorables, ya que gracias a la atención e información que se les brinda se pueden reducir factores que atentan contra la integridad de la organización repercutiendo directamente en la fusión y en la salud mental del trabajador.

Una fusión es una forma de cooperación en la que todos los socios ceden una parte de su independencia para la mejor consecución de los objetivos comunes a todos ellos (Mascareñas, 2005). Por lo tanto debe ser equilibrada, en las empresas participantes se dan por un lado sectores donde la integración y la renovación asegurarán el progreso a largo plazo, y por otro, sectores donde la dura tarea con los viejos métodos traerá seguridad en el período peligroso que sigue inmediatamente a la fusión. Si falta este equilibrio la fusión está destinada al fracaso. (Krekel, 1970).

Cuando dos empresas se fusionan inician un proceso de transformación, por lo tanto deberán llevar adelante este proceso desde una perspectiva de la gestión del cambio (Mascareñas, 2005). Existe una diferencia básica entre la mayoría de los esfuerzos para la gestión del cambio y los cambios en las fusiones y adquisiciones. Los esfuerzos del cambio planificado suponen trasladar una organización de un pasado conocido a un futuro no

conocido, pero al menos planificado (Werther, 1982). El cambio inducido por una fusión o adquisición significa pasar de un pasado conocido a un futuro esencialmente desconocido, ya sea porque en el momento del acuerdo no existen planes detallados o porque están incompletos. El futuro de las organizaciones que se fusionan puede estar perfectamente claro para los actores clave activamente implicados en el proceso, sin embargo son pocas las personas de la firma compradora que pueden conocer los planes de futuro, mientras que en la firma adquirida puede ser un completo misterio.

Por lo tanto, es de suma importancia como lo plantea McCann y Gilkey (1990), la fase de transición, ya que se define la claridad de la visión de futuro a todos los interesados en el éxito de ambas organizaciones. Esta gestión de fase de transición, en el proceso de fusión está sujeta a diversos inconvenientes como la falta de atención dedicada a la puesta en práctica del cambio, frente a la destinada a la elaboración de los objetivos. Esto no es ajeno a las fusiones y adquisiciones, en las que se dedica poca atención, recursos y tiempo, a las fases de transición e integración.

Se inician cambios en las metas de las principales unidades, en las relaciones de dependencia y en los principales sistemas de gestión, como la toma de decisiones o planificación, pero con frecuencia no se producen muchos cambios iniciados desde una perspectiva individual. No es extraño que algunos empleados abandonen la organización como consecuencia de la fusión, mientras que aquellos que permanecen en la firma deben adaptarse a los cambios. La fusión o adquisición se hace “para” el personal, no “con” el personal. (Werther, 1982).

En cuanto a los diferentes modelos del proceso de fusión y adquisición, la mayoría de las fusiones y adquisiciones son acontecimientos aislados que las empresas llevan adelante con grandes esfuerzos. Son muy pocas las empresas que repiten un proceso suficientes veces, como para desarrollar un modelo. Usualmente las fusiones no se suelen considerar como un proceso, algo que puede ser reproducido, sino como algo que hay que terminar lo antes posible para que cada cual vuelva a su trabajo cotidiano. (Mascareñas, 2005).

La tendencia a considerar las fusiones como un acontecimiento único en la vida de una empresa, es reforzada, ya que suelen ser experiencias arduas que producen ansiedad e incertidumbre. Generalmente puede implicar pérdida de puestos de trabajo, reestructuración

de responsabilidades, truncamiento de carreras, pérdida de cuota de poder y otras situaciones que producen tensión.

Cada fusión, grande o pequeña, tiene particularidades propias, y por lo tanto, normalmente no existen dos fusiones iguales. Cada empresa adquirida posee una estructura única, cada una tiene su estrategia particular empresarial y cada una posee su propia cultura.

Según el modelo de las siete fases para las fusiones, planteado por McCann y Gilkey (1990), el proceso es mucho más que la simple identificación de un candidato óptimo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo duro comienza luego que se cierra el trato. Las siete fases sugeridas en este modelo no son independientes, sino que pueden superponerse y depender unas de otras. En la planificación estratégica, el objetivo es crear un proceso de planificación corporativo que apoye eficazmente la actividad de fusión articulada con la visión de la empresa, planteando unas tareas principales que redefinirán el proceso de planificación de modo que sea capaz de ayudar a la actividad de fusión, garantizando el desarrollo de los sistemas de apoyo (recursos humanos, control, estructura) para reforzar la actividad de planificación de la fusión.

Con respecto a la organización, el objetivo es crear una capacidad directiva eficaz dentro de la empresa con suficiente autoridad y recursos para gestionar activamente el proceso de fusión, trazando unas tareas principales que organizarán la función de fusión coherentemente, por medio de grupos, equipos, staff, definiendo los papeles y responsabilidades de los interlocutores clave y brindarles capacitación, por lo tanto se garantizará la integración del proceso de planificación, el acceso y el compromiso de la alta dirección, desarrollando respectivos protocolos. (McCann y Gilkey, 1990).

La siguiente fase es de búsqueda, que se plantea identificar los candidatos más óptimos, para buscar y elaborar los datos suficientes con el fin de lograr un análisis posterior para preparar una oferta. Las tareas principales en la búsqueda consisten en: crear un proceso sistemático para identificar los candidatos principales, creando perfiles y facilitando los resultados para llegar a condiciones coherentes.

En la transición, se controla la situación mediante el diseño e implantación de un proceso de gestión de la transición, por medio de la aplicación de las reglas básicas para la eficacia de la transición. Finalmente, la última fase es integración, donde el principal

objetivo es aplicar la estrategia de integración desarrollada, por medio de tareas principales como: la definición de prioridades específicas de acción, la asignación de recursos suficientes para la implantación, de tal forma que exista una dirección y control.

Así mismo, se pueden clasificar las fusiones, en fusiones de integración vertical, fusiones de integración horizontal, fusiones convergentes, fusiones de diversificación y fusiones no deseadas. (McCann y Gilkey, 1990).

En la fusión de integración vertical, se busca lograr mayor potencialidad de la empresa, mayor competitividad y, lo que es fundamental, asegurar la existencia y rentabilidad de las empresas fusionadas. Las fusiones de integración horizontal, se producen entre empresas del mismo sector o actividad económica. Las fusiones convergentes, se caracterizan por ser fusiones de empresas, que aun no perteneciendo a un mismo sector, tienen en común un mismo canal de distribución, o un mercado de consumo convergente. (McCann y Gilkey, 1990). Su fusión permite, además de un desarrollo individual de su producción, el establecimiento de redes de comercialización, distribución y ventas según un interés común, logrando un menor costo global. Las fusiones de diversificación, son fusiones según todos los distintos mercados, producción y distribución. Su finalidad es la de diversificar riesgos y pérdidas globales que se darían con una coyuntura desfavorable. Las fusiones no deseadas, no siempre la línea de conducta es de pleno acuerdo y satisfacción de ambas partes. En ocasiones, alguna de ellas no está dispuesta a vender, ni tan sólo a negociar, mientras que la otra parte está dispuesta a recurrir a cualquier recurso lícito de compra, como ser la oferta pública de adquisición. (McCann y Gilkey, 1990).

Ciertamente el papel humano es decisivo en cualquier proceso de fusión a cualquier nivel, ya que es fundamental la presencia de soluciones prácticas, sobre todo cuando el interés se centra en los seres humanos, su trabajo, su motivación y las soluciones a sus problemas dentro de la empresa.

Los principales problemas humanos en una fusión se deben al inusitado aumento en escala y a la necesidad de transferir la lealtad y vínculos existentes a otras personas, a otros métodos y a otros objetivos (Krekel, 1970). Las fusiones no amenazan la existencia de los trabajadores afectados, pero se cree que hay necesidad de asegurar medidas adecuadas con respecto a la readaptación, traslado y transición al trabajo, de igual forma es importante que los cambios en las empresas fusionadas se limiten a aquellas partes de la empresa donde la

integración o la especialización ofrecen claras ventajas, mostrando o explicando alteraciones que puedan presentarse a todos los niveles de la organización.

Según Krekel (1970), la causa principal de los problemas humanos en una fusión ha de hallarse en las diferencias de carácter y mentalidad de las empresas, por lo tanto, en diferencias de pensamiento, conducta y acción de los empleados.

Habitualmente, las personas implicadas son por lo general totalmente inconscientes de esas diferencias. Son características (ideas, dogmas, actitudes, comportamiento) de la empresa, a menudo desarrolladas en un período de tiempo que abarca varias generaciones. Esas características se convierten en doctrina para los empleados de la empresa, que comienza por la selección y se fortalece con los años. Estas diferencias son tanto más notables cuanto más cerca se hallan de la alta dirección; no obstante, se perciben en los trabajadores de la fábrica que llevan trabajando largo tiempo. Estas diferencias no se dejan sentir durante las negociaciones. El honrado deseo de cooperar sin medida prevalece sobre la mentalidad con respecto a problemas definidos.

El enfoque a los problemas humanos en las fusiones desde este ángulo parece ofrecer poca utilidad, aun si se reconoce la existencia de estas diferencias. Si existe el reconocimiento de este hecho, se podrá indagar en las múltiples consecuencias y diferencias. Este puede ser un argumento fuerte en la negociación; en el caso de caracteres dispares no es aconsejable una fusión.

Una vez que las conversaciones sobre la fusión han logrado su objetivo, se plantea la cuestión acerca de cómo se pueden reducir a proporciones razonables los problemas humanos que emergen después de la fusión.

Existen causas definidas (Krekel, 1970), que crean grandes problemas personales: la necesidad de transferir lealtades y vínculos, la necesidad de pensar en un conjunto nuevo y mayor; en una escala mayor.

Una fusión causa gran impacto en la lealtad y vínculos entre las personas y las empresas. En todos los niveles, pero especialmente en la alta dirección, muchas personas tendrán un jefe diferente, muchas veces las personas tendrán que optar por personas, materias y métodos, que rompen costumbres adquiridas en muchos años de permanencia y que quizá hasta hace poco tiempo parecían totalmente inaceptables.

Cingolani (2000), plantea que en las fusiones hablamos de “encuentro de culturas”, en contraposición a “invasión de culturas”. En efecto, los procesos de fusión de empresas deben contemplar que cada una de ellas atesora una cultura (entendida genéricamente como un modo de hacer las cosas). Y cada cultura posee valores y antivalores que potenciar o eliminar. Desconocer esta realidad puede llevar a la tentación de suprimir sin más la cultura de la empresa controlada e imponer la de la controladora, lo que lleva a generar mayores resistencias y resentimientos en los trabajadores, y pone en riesgo el éxito del proceso.

La eliminación de todas estas dificultades es imposible; pero pueden quedar atenuadas por una política de personal que se podría definir como justa y bien remunerada y por una clara política central, basada en ideas convincentes, formuladas con precisión, que se comuniquen atentamente a todos los empleados y se ejecuten sin demora (Krekel, 1970).

Este aumento de escala en el pensamiento es precisamente una exigencia difícil, pero el éxito de la fusión depende, de la nueva política, que no sólo debe resolver el nuevo problema de coordinar grandes empresas autónomas, sino aspectos de la gestión que se convertirán en urgentes e indispensables.

Definitivamente el papel humano es decisivo en cualquier proceso de fusión, y es este tal vez el problema más difícil de resolver debido a la implicación necesaria de los seres humanos en el proceso. Por lo tanto, las nuevas directrices deben estar acompañadas por planes de acción, que involucren todas las instancias de la empresa, teniendo en consideración las repercusiones reales para cada quien. En este orden de ideas, las políticas formuladas y definidas en un plan concreto, en el que se pueda identificar claramente los ajustes y sus correspondientes fases, se convierten en la única herramienta capaz de evitar el riesgo de formar una empresa en la que se tiene claro un acuerdo pero que no obstante no existe en la práctica.

La determinación de la política debe iniciarse en paralelo desde las fases de negociación, cuando se debe crear en el imaginario la empresa como un todo. Krekel et. Cols (1990), plantean que por lo general en las conversaciones entre las empresas que se van a fusionar existen características comunes: en primer lugar, las motivaciones personales para tomar la decisión de una fusión, son diferentes y sólo tienden a aparecer sobre la mesa los motivos que aseguran la negociación. En segundo lugar, comúnmente se ha presentado una fuerte inclinación a no darle el valor meritorio a las diferencias de



opinión, más aún, cuando estas pueden llegar a ser determinantes en el futuro de la nueva empresa y en tercer lugar, es excepcional que se produzca una clara visión de conjunto en las dos partes sobre lo que será en el futuro la empresa.

El no tener un plan de acción coherentemente definido desde el inicio llevará al momento de la fusión real la puesta en marcha de dos políticas independientes, que marcaran un rumbo negativo independientemente de lo elaboradas que sean. Estas dos políticas que pueden llegar a plantearse en un momento dado son vulnerables de no tener un límite claro entre la organización y la esfera personal, lo que seguramente llevaría a una lucha de poderes con un único resultado: la derrota de una de las partes y la ruina de lo que se pretende como unidad (Krekel et. Cols.,1990). Esta nefasta situación puede prevenirse en la medida que se aclaren realmente las ideas y se lleguen a negociaciones reales, de otro lado, en cuanto más concreto sea el plan de ajuste en el proceso, más acertadas serán las decisiones que determinen el futuro y finalmente es fundamental la absoluta sinceridad en aspectos relacionados con las esferas personales “ajenas” al negocio.

De acuerdo con Krekel et. Cols (1990), los principales problemas humanos en una fusión se deben al inesperado aumento de escala, como anteriormente se había enunciado, y a la necesidad de transferir la cultura organizacional a otras personas y a otros objetivos que por demás ya tenían una propia.

Esto hace que se planteen medidas adecuadas con respecto a la readaptación, traslado y transición que se configuran en un cambio en su trabajo, Soto (2001), plantea éste como un cambio estructural, que puede tener a llegar fuertes resistencias como consecuencia de las elaboraciones cognitivas de las personas, se trata de pensamientos deformados que dificultan el acceso al nuevo procedimiento y que poco ayudan a que el trabajador logre realizar su labor, lo que repercutirá necesariamente en la productividad de la empresa. Un cambio estructural positivo, sugiere la conducción de varios líderes con un perfil que involucre el compromiso real con el proceso de transición, además deben estar en plena capacidad de aclarar las inquietudes de cualquier trabajador frente al cambio, por último estas personas deben estar convencidas de que la organización esta tomando las decisiones correctas, teniendo así la capacidad de propagar la actitud de apertura al cambio. Mace et cols. (1990), sostienen la idea de que cuando los jefes principales de las compañías continúan como altos ejecutivos, juegan un papel decisivamente importante para poner fin a

los rumores que surgen, y con su comportamiento pueden modelar y reforzar la confianza en el éxito de la fusión.

Según Werther (1982), antes de emprender el cambio, los gerentes y especialistas de personal deben reconocer las compensaciones implícitas, teniendo un interés especial en los costos y beneficios, efectos y obstáculos de los cambios sobre el sistema de la organización.

El objetivo de cambio del departamento de personal es el de manejar los cambios de modo que aumenten los beneficios y se reduzcan los costos (Werther, 1982). El planteamiento es proactivo, en lugar de reactivo, con el fin de contribuir de modo positivo a la situación. El departamento de personal se esfuerza en proporcionar beneficios netos, es decir, que habrá, excedentes de beneficios, después de que se incluyan todos los costos. Si un cambio produce más resultados desfavorables que convenientes, lo probable será que el cambio sea indeseable y no se deba aplicar.

Todos los cambios tienen probabilidades de producir ciertos costos, en cuanto a que un nuevo procedimiento puede implicar la tarea desagradable de aprender nuevas técnicas, trastornar el trabajo o reducir temporalmente la motivación. Esas condiciones son costos y se deben tomar en consideración junto con los beneficios potenciales del nuevo procedimiento. El objetivo del departamento de personal es realzar los beneficios potenciales, mientras se reducen los costos, con el fin de que aumenten los beneficios netos para los seres humanos y la organización (Werther, 1982).

Una de las dificultades de la introducción del cambio es que diferentes personas se ven afectadas por él de modos distintos. Algunas pueden beneficiarse, mientras otras sufren pérdidas. Según Werther (1982), en esos casos, el departamento de personal se esfuerza en ayudar a quienes se verán afectados negativamente. En la mayoría de los casos, no puede evitar los costos, pero quizá puede fomentar beneficios de compensación en un campo relacionado, como las condiciones de trabajo. En otros casos, proporciona capacitación para ayudar a los empleados a adecuarse al cambio con el menor trastorno posible. Adicionalmente, mejora las comunicaciones, para ayudar a los empleados a entender los beneficios netos que recibirá la organización.

En cuanto a los costos psíquicos, que las personas enfrentan como las tensiones, la inquietud y la ansiedad, afectarán la personalidad del individuo frente a la duración del

proceso de fusión y cambio de su empresa. Evidentemente, un cambio indeseable y drástico puede producir tensiones; así también un cambio conveniente como un ascenso, puede provocar ansiedad. Un ascenso puede exigirle a una persona que adquiera nuevas capacidades, desarrolle nuevos contactos de trabajo y establezca nuevas amistades. Todas estas necesidades generan tensiones.

Los ascensos y las transferencias suelen tener costos psíquicos elevados cuando exigen que los empleados vayan a otra población (Werther, 1982). Esos cambios incluyen a las familias de los empleados y, por ende, pueden resultar más complejos. Los niños pueden no querer separarse de sus amigos y del ambiente familiar. La esposa puede tener un trabajo y no estar dispuesta a dejarlo. Las compañías que requieren reubicaciones de los empleados han descubierto que necesitan normas cuidadosas de personal que reduzcan los costos psíquicos implícitos. Esas normas se aplican ante situaciones concretas, con el fin de tomar en consideración las necesidades de cada empleado individual.

Los cambios se ven afectados, en parte, por el ambiente en que funciona una organización. El gobierno, los clientes, los sindicatos laborales, las comunidades y otros inician cambios en las organizaciones. Según Werther (1982), si las normas sindicales favorecen la antigüedad en el trabajo para los ascensos, habrá presiones para modificar las normas personales en ese sentido. Si los clientes desean una mejor calidad de productos, el departamento de personal tendrá que iniciar programas de adiestramiento para perfeccionar la calidad de la mano de obra. Los problemas y las normas de personal de cada compañía dependen del ambiente externo en que funciona la empresa. Los ambientes estables implican menos cambios. Las empresas en industrias dinámicas afrontan más cambios.

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio (Werther, 1982). Entre ellos se encuentran los costos económicos, los inconvenientes para obtener financiamientos, los problemas con la nueva tecnología y la falta de recursos. Sin embargo, el obstáculo más difícil y el que más preocupa al departamento de personal es la oposición frecuente de los empleados a los cambios. Esta actitud se denomina resistencia al cambio. Las personas se levantan con frecuencia como barreras para el cambio necesario. En otras ocasiones, responden a los cambios y colaboran con la administración. Sus respuestas dependen, en gran parte, de sus propios valores e

intereses, por lo que, con frecuencia, sus respuestas son diferentes de las de la administración.

Según Werther (1982), la resistencia de los empleados al cambio es de tres tipos distintos: lógico, basado en el razonamiento racional (tiempo necesario para adaptarse, esfuerzo adicional para volver aprender, posiciones desfavorables posibles, tales como degradación de capacidades, costos del cambio, evaluación diferente del cambio); Psicológico, basado en emociones, sentimientos y actitudes (temor a lo desconocido, baja tolerancia al cambio, desagrado hacia el administrador u otro iniciador del cambio, falta de confianza en los demás, necesidad de seguridad); Sociológico, basado en los valores y los intereses del grupo (coaliciones políticas, valores colectivos opuestos, perspectivas demasiado angostas, intereses creados, deseo de conservar amistades existentes).

La resistencia racional lógica, se debe al tiempo y los esfuerzos que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las nuevas tareas que es necesario aprender. Se trata de costos reales que soportan los empleados. Aun cuando, un cambio puede ser favorable para los empleados, es preciso pagar primero esos costos a corto plazo.

La resistencia psicológica se ocupa de las actitudes y los sentimientos de los empleados individuales en lo que se refiere al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar de la dirección administrativa o sentir que su seguridad se ve amenazada. Aún cuando la administración pueda creer que no hay justificación para esos sentimientos, son reales y se tienen que reconocer.

La resistencia sociológica se ocupa más de los valores e intereses de grupos, hay coaliciones políticas, valores antagónicos de sindicatos laborales e incluso diferentes valores de la comunidad. A nivel de grupos pequeños, hay amistades de trabajo que se pueden ver trastornadas por los cambios. (Werther, 1982)

La resistencia obstaculiza los esfuerzos de la administración para aplicar los cambios; por lo tanto, la administración suele tener tendencia a considerarla indeseable. Por otra parte, puede proporcionar algunos beneficios. Por ejemplo, la resistencia puede animar a la administración a reexaminar sus proposiciones de cambios, con el fin de asegurarse todavía más de que son adecuados.

De este modo, los empleados funcionan como frenos (Werther, 1982), para asegurar que la administración planee y aplique adecuadamente los cambios. No todos los cambios

son provechosos. Algunos de ellos tienen resultados indeseables, y si la resistencia razonable de los empleados tiene como consecuencia que la administración calcule con mayor cuidado sus cambios propuestos, los empleados habrán servido para evitar que se tornen decisiones demasiado apresuradas o erróneas.

La resistencia puede identificar también zonas problemáticas específicas en las que es probable que un cambio presente dificultades, de tal modo que la administración pueda tomar medidas correctivas antes de que un problema se vuelva grave. Al mismo tiempo, la administración puede verse impulsada a comunicar mejor los cambios, un método que debe hacer que mejore la aceptación. Por otra parte, la resistencia permite a la administración obtener información sobre la intensidad de las emociones de los empleados en algunos temas, proporciona una liberación emocional a los sentimientos acumulados por los empleados y puede animar a los trabajadores a pensar y hablar más de un cambio, de modo que lleguen a conocerlo mejor.

Werther (1982), plantea que los especialistas de personal participan en los cambios porque se les considera como expertos en «personas». Incluso cuando se producen cambios técnicos, los gerentes pueden pedir consejos a los especialistas del departamento de personal. Cuando los gerentes aprovechan la experiencia en recursos humanos del departamento de personal, los obstáculos para el cambio pueden retirarse y aplicar las modificaciones con mayor suavidad.

La planeación cuidadosa es fundamental para que un cambio tenga éxito; además, es importante que el departamento de personal participe en la planeación desde el principio. Con frecuencia, cuando otros departamentos inician cambios, tienden a hacer sus planes en forma independiente y acudir al departamento de personal sólo cuando sus planes están muy avanzados. El resultado es que se pasan por alto muchos problemas humanos, por lo cual es preciso retrasar el cambio hasta tomar en consideración sus efectos sobre los recursos humanos. En otros casos, se realiza el cambio en forma apresurada sin prestar suficiente atención a las personas y, por ende, fracasa (Werther, 1982).

La participación, es un factor fundamental en el que los empleados deben ser parte, en el proceso de fusión. La participación es una práctica crucial de personal que anima a los empleados a tener debates, comunicarse, hacer recomendaciones e interesarse por los cambios. La participación se suele llevar a cabo mediante comités y grupos de trabajo, que

permitan a todos los empleados afectados tener conocimientos sobre todo el proceso y participar.

La administración trata de hacer que participen tanto los que favorecen los cambios como los que se oponen a ellos, porque la participación tiende a reducir la oposición al cambio. A veces, la administración escoge a un líder de la oposición para que presida un comité o un grupo de trabajo para la aplicación de un cambio. De este modo, los oponentes están seguros de que se les escuchará y su líder puede desarrollar un punto de vista más equilibrado, como resultado de su intensa participación.

La participación no siempre requiere comités o grupos de trabajo. Cuando los empleados sienten que hay comunicaciones abiertas y que se toman en cuenta sus ideas, los cambios se pueden efectuar por medio de debates extraoficiales. Las comunicaciones fomentan el entendimiento. Son una de las principales actividades del departamento de personal, es poco probable que los empleados respalden cualquier cambio que no comprendan. El departamento de personal debe asegurarse que los supervisores, los gerentes, el personal asesor y los especialistas de personal se comuniquen adecuadamente cuando se vaya a producir un cambio. (Werther, 1982).

Se debe reconocer la dificultad de aceptar el cambio para los seres humanos, ya que no es exclusivo del escenario organizacional, sino que más bien se configura como una característica del ser humano, enmarcado dentro de las diferencias individuales.

La resistencia al cambio que demanda una fase de transición en el proceso de fusión, para Hunt (1993), se manifiesta en la búsqueda de preservar el status quo de la organización a la que se pertenece antes de la integración, ya que aunque parezca que es un cambio un poco “despersonalizado” debe pasar por la voluntad de cada una de las personas de la organización, lo que implica necesariamente un cambio en la imagen de sí mismos frente a su trabajo y al lugar que ocupan en su organización, esto es lo que hace que la resistencia sea una respuesta necesaria ante la primera propuesta de cambios.

Hunt (1993), identifica numerosas fuentes de resistencia dentro de la organización debidas a la cultura organizacional, la solidaridad de la empresa como unidad, el rechazo a los extraños, la conformidad con las normas del pasado, el conflicto interpersonal, lo que Hunt llama “pensamiento de grupo”, la distribución de autoridad, las divisiones estructurales, la tecnología, la filosofía gerencial y el estilo directivo. Sin embargo, propone

que la causa más frecuente de resistencia es el modo en el que se introduce el cambio propuesto.

Las respuestas de las personas frente al advenimiento del cambio puede tomar muchas formas, algunos optaran por una posición pasiva resignándose a esperar se les informe la determinación que se tome con ellos, mientras que otros pueden tomar una actitud activa buscando satisfacer sus metas personales suspendidas por la antigua estructura. (Mace et cols., 1990)

Frente a la forma de superar la resistencia al cambio, Hunt (1993) propone dos alternativas posibles, la primera consiste en inducir el cambio haciendo que el individuo reconozca la necesidad de comportarse de un modo distinto, se propone como una experiencia educativa que invade a la persona, ya que a partir de la información dada cada empleado esta en la capacidad de formular sus propias conclusiones. La segunda alternativa es el enfrentamiento, la imposición mediante la autoridad del cambio, en oposición a la primera esta es arrasadora y agrede al empleado, aunque es más rápida. Es importante tener en cuenta que el uso de la coacción para conseguir el cambio, es inversamente proporcional al grado de compromiso de los implicados en él, lo que traerá consecuencias contraproducentes para el nacimiento de la nueva empresa.

Al interior de la organización es importante considerar los posibles inconvenientes humanos de la fusión desde cada nivel de la organización, ya que aunque tengan funciones y perfiles diferentes los problemas pueden ser idénticos pero al mismo tiempo diferentes. Krekel et. Cols. (1990), afirman que en las problemáticas de la fusión con los altos ejecutivos es equiparable a los de los directores, claro que no siempre son tratados con la asertividad necesaria, sin embargo, un problema que afecta a los ejecutivos mucho más que a los directores es la incertidumbre, que nace del hecho de que las conversaciones deben mantenerse en secreto para algunas organizaciones. Esta incertidumbre se refuerza por que los planes claros sobre política son anunciados incesaría pero generalmente tarde y esta justificada porque se duplica el número de especialistas y funciones auxiliares. Para un gran número de ejecutivos la fusión significa una especialización y una mayor profundización en su trabajo.

De otro lado, los obreros y los empleados son los menos amenazados en los procesos de fusión, aunque se tenga noticia de cierres de fabricas luego de procesos de fusión, en

términos de seguridad legal la situación para ellos sigue siendo la misma, la especialización y la intensificación de las inversiones producen sobre todo un gran número de traslados internos y una tendencia hacia los turnos de trabajo, esto hace que la formación y readaptación tenga una buena planificación del personal, mayores actividades de formación y regulaciones exactas; muchas fusiones no son acciones defensivas sino ofensivas y producen una expansión más bien que una reducción en los puestos de trabajo.

Krekel et. Cols. (1990), sostienen que los problemas humanos más graves se dan cuando la fusión fracasa, ya que se toman medidas como los despidos masivos, las recriminaciones en la alta dirección y el sentimiento de fracaso.

Es aquí donde puede aparecer otra característica del ser humano: la frustración, definida como un bloqueo que experimenta la conducta de una persona hacia una meta (Soto, 2001), para este caso, el bloqueo puede provenir principalmente de necesidades internas como la percepción de la incapacidad de satisfacer la necesidad prestigio o la ausencia de adecuación de los comportamientos aprendidos, para resolver las nuevas situaciones que se presentan.

Sería utópico proponer la eliminación absoluta de estas dificultades, Krekel et. Cols, (1990) proponen que la elaboración de una política de personal justa y bien madurada junto con una política central clara, basada en ideas convincentes, formuladas con precisión, que se comuniquen atentamente a todos los empleados y se ejecuten sin demora son útiles y determinantes en la obtención de resultados satisfactorios y provechosos para la nueva organización.



## DISCUSIÓN

La presente revisión teórica permitió explorar planteamientos paralelos a los relacionados con los niveles administrativos y financieros en la fusión de empresas. La fusión es uno de los cambios que golpea más fuertemente a la organización, por esta razón la planeación debe versar en todos los vértices que dan vida a una empresa y como pilar fundamental al factor humano, ya que sin trabajadores no se concibe la organización.

Dentro de los determinantes de éxito de la fusión se encuentra con bastante fuerza la actitud de los trabajadores frente al cambio, esto se traduce en la necesidad de un acompañamiento que reduzca las probabilidades que tiendan a deteriorar la integridad de los trabajadores, además si se asigna un rol al trabajador en el cambio, su ser y su trabajo guardaran coherencia con su función dentro de la organización, lo que en principio sería un predictor de éxito en el proceso de fusión, en la medida en que se reconozca la incidencia del trabajo humano en la producción de una organización.

La organización es un escenario importante en la vida del ser humano, de ahí que en ella constantemente se de un despliegue de todos aquellos atributos que caracterizan la especie, es decir, el trabajador entendido no como un ente o un código de contratación, si no como una persona que vive en diferentes contextos, haciendo ejercicio de diferentes roles paralelos a su trabajo, adicionalmente se debe considerar la individualidad de cada uno de los miembros de la organización, en términos de que cada persona tiene una historia de vida que marca su desempeño en la organización.

El proceso de fusión hace despertar en las personas pertenecientes a cada empresa una serie de pensamientos, que llevan a emociones y conductas, cada una diferente pero con una repercusión necesaria en la nueva empresa, por esta razón cobra importancia el concepto de proactividad en los procesos relacionados con las personas en las fusiones, debido a que en la medida que se tengan con claridad y viabilidad lineamientos rectores, los problemas serán mínimos y más personalizados.

Para quienes lideran los procesos fusión, el tema de los costos es de vital importancia, sin embargo han dejado de lado el costo para el ser humano, se trata de un costo que no es tasable en dinero, ya que afecta a la persona desde dentro de sí misma, trayendo sufrimiento, ansiedad, preocupación, en general sentimientos que surgen en cada uno de los

miembros de la organización, generando un displacer, necesariamente reflejado en lo que llamamos el talento humano del trabajador.

Es una respuesta normal, de esperarse, todas aquellas reacciones que podrían llamarse negativas por parte de los empleados frente al proceso de fusión, son reacciones naturales frente a un estímulo que puede verse desde lejos como amenazante, pero que con un manejo adecuado puede pasar a ser un motivador que incremente los niveles de calidad en el trabajador.

Las propuestas encontradas a lo largo del texto son variadas y puntuales, ya que están dirigidas a los inconvenientes que seguramente se van a presentar, es así como la economía psíquica de la persona puede estar en mejores condiciones si se da un espacio de participación, si hay contingencia entre las expectativas y los resultados de su trabajo, si hay un medio ambiente que sea seguro, es decir, si la nueva organización es en sí misma garante de éxito, en síntesis si se muestra este proceso de cambio como un vínculo seguro, en el que cabe la posibilidad de ser tan humano como para sentir miedo, equivocarse y hasta sufrir por sentir una pérdida, la pérdida de su organización, sin importar que ahora exista una nueva.

La condición de ser humano en la organización no tiene estratificación o jerarquía, por lo general a pesar de las diferencias individuales, las tendencias de respuesta a un mismo estímulo son análogas, más aún cuando se trata del futuro, ese tiempo enigmático que nadie conoce pero al que se llega, y que exige éxito.

Es claro que los procesos de fusión a nivel humano no pueden ser perfectos y satisfacer al mismo tiempo las expectativas y demandas de todos los miembros de la organización, sin embargo, puede ser amable y seguro, si se reconocen las condiciones de cada persona en su empresa, labor que puede iniciarse desde la planeación de una gestión estratégica de cambio que marche simultáneamente con la transición y fusión de las dos empresas, acompañándolas hasta el funcionamiento de la nueva organización.

Referencias

Cingolani. C., (2002) *Relaciones Humananas y Management Empresarial Magazine*.

El factor humano en las fusiones. Vol. 3

Hunt. J., (1993). *La dirección del personal en la empresa*. Madrid, Edit. Mc Graw Hill

Krekel. A., (1970) *Concentración y fusión de empresas*. Bilbao, Edit Deusto

Krekel. N., Vander. T., Wouterse. J., (1990). *Concentración y fusión de empresas*.

Madrid, Edit.Gestión – Deusto

Mace. M., (1990) *Fusiones y adquisiciones*. Barcelona, Edit. Oikos Tau S.A

Mascareñas. J., (2005) *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid, Edit Mc Graw Hill

McCann. J., Gilkey. R., (1990) *Fusiones y adquisiciones de empresas*. Madrid, Edit Santos

Soto. E., (2001) *Comportamiento organizacional*. México, Edit. Thomson Learning,

Werther. W., (1982) *Dirección de personal y recursos humanos*. Madrid, Edit. Ediciones

La Colina S.A