

El factor humano en la mira (por Daniela Cid Mayorga)

Fuente. América Economía

Cuando Jürgen Schrempp y Robert Eaton, presidentes de la alemana Daimler-Benz y la estadounidense Chrysler, respectivamente, se dieron la mano para anunciar la fusión entre ambas compañías en 1998, pocos imaginaron que nueve años después esta operación terminaría con pérdidas millonarias, despidos de trabajadores y, finalmente, la separación de ambas compañías. Pero así fue precisamente como terminó el matrimonio automotriz más publicitado de la historia y todo por "subestimar la importancia de los recursos humanos", dice Daniel Nadborny, director de Fusiones y Adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) de la consultora Mercer para América Latina.

El experto argentino asegura que, a pesar de la globalización, casos como el de Daimler-Benz y Chrysler abundan en el mundo de las M&A. Sin dar nombres, recuerda el caso del proceso de adquisición de una empresa familiar latinoamericana por parte de una compañía estadounidense, que aplicaba prácticas tan estandarizadas que resultaron algo chocantes para los miembros de la compañía latinoamericana, acostumbrados por años a una estructura organizacional paternalista. ¿Qué prácticas eran esas? "Comunicar todo en inglés, a través de emails o por vía telefónica", dice Nadborny entre risas. Detalles que aunque resultan algo absurdos, destaca el experto de Mercer, pueden traducirse en notorias bajas en la productividad, desmotivación y, lo que es peor, renuncias por parte de ejecutivos talentosos.

Así lo confirma un estudio realizado en conjunto por las consultoras Marsh, Mercer y Kroll, y The Economist Intelligence Unit denominado: "M&A tras fronteras: Oportunidades y Riesgos". La investigación, en la que se consultó a 670 ejecutivos senior de todo el mundo por "los desafíos más significativos que han enfrentado durante un proceso de fusión y adquisición" arrojó resultados que podrían resultar sorprendentes: del total de ejecutivos consultados, un 50% respondió que los problemas más difíciles de superar en un proceso de M&A eran las diferencias culturales en la organización.

Un 35% de los ejecutivos mencionó la integración del capital humano, un 16% destacó la falta de compromiso de los empleados, y un 16%, las falencias en la retención del liderazgo. "Quizá la conclusión más interesante es que son los propios directivos de las compañías los que se están dando cuenta de que dentro de los temas relevantes para tener éxito en una fusión o adquisición, cuatro están relacionados con los recursos humanos", destaca el experto de Mercer.

"Hace 10 años este no era un tema al que se le prestara mucha atención", agrega Nadborny, tras destacar que las compañías latinoamericanas recién están comenzando a incluir el tema del capital humano al realizar el estudio previo a una fusión o adquisición, conocido como due diligence. Sin embargo, como no se trata de una tendencia generalizada aún, el experto argentino recomienda a las compañías multilaterales estar alertas a cada detalle durante un proceso de este tipo. Principalmente si se considera que los procesos de integración de empresas son cada vez más frecuentes en la región.

Según datos del servicio de información especializada en M&A, DealWatch Latin America (del cual AméricaEconomía es uno de sus socios), sólo en 2007 se registraron 871 operaciones de M&A por un volumen total de US\$ 111.000 millones. Una cifra notoriamente mayor a la de 2006, cuando se registraron 591 operaciones de este tipo, por un valor total de US\$ 86.000 millones y a la de 2005, cuando se cerraron sólo 400 operaciones de M&A, por un valor de US\$ 33.000 millones (ver <http://beta.americaeconomia.com/revista/nuevos-records-4.html> Nuevos récords)

Junto con considerar que para 2008 las expectativas en torno a las fusiones y adquisiciones apuntan en la misma dirección de 2007, el estudio de la consultora Mercer advierte que entre el 60% y 70% de las transacciones podría no lograr sus objetivos estratégicos y financieros si no se toma en cuenta el llamado factor humano. Y la razón se debe a que temas como la cultura organizacional, la retención de talentos y la comunicación corporativa afectan directamente a la productividad y, consecuentemente, a los resultados financieros de las empresas.

¿Qué hacer entonces frente a procesos que resultan cada vez más complejos? Nadborny recomienda que durante el período de transición los ejecutivos reparen en detalles básicos como preferir la comunicación cara a cara en lugar de hacerlo por vía telefónica o mail, informarse apropiadamente sobre las diferencias culturales y de visión del mundo cuando se llega a países que no se conoce completamente, rediseñar o redefinir las estructuras organizacionales para provocar en los trabajadores comportamientos que permitan mantener las metas del negocio, retener a los líderes más talentosos a través de estímulos monetarios para premiar su fidelidad a la empresa y evitar las duplicidades que se dan, por ejemplo, cuando dos ejecutivos quedan en un mismo cargo tras el proceso de M&A de dos firmas del mismo rubro.

En este último caso, Nadborny sugiere especialmente "esforzarse por conocer tanto la propia organización como la empresa que se está comprando para tratar de establecer sinergias y complementar lo mejor de los dos mundos". Siempre va a ser bueno que haya empresas con prácticas de M&A que sean competitivas y exitosas, explica el experto de Mercer, quien aunque reconoce que la mayor parte de las multilaterales muestran cierto retraso, "este ya no es tan grande como antes", precisa. A fin de cuentas, destaca, "es una buena noticia que nuestras mejores empresas quieran seguir creciendo y representarnos bien en el resto del mundo".