

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO.  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.  
RELACIONES INDUSTRIALES.  
MENCIÓN: RECURSOS HUMANOS.

**“EL ROL DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL PROCESO DE  
ADQUISICIÓN Y/O FUSIÓN EMPRESARIAL”**

**PROFESOR-GUÍA:**  
FRANCISCO HERRERA.

**AUTOR:**  
TERESA MARTINEZ ROMERO.

CARACAS, OCTUBRE DE 2001

## **TÍTULO**

**“EL ROL DE RECURSOS HUMANOS ANTE EL PROCESO DE  
ADQUISICIÓN Y/O FUSIÓN EMPRESARIAL”**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, hermanas y sobrinos...*

*A Eduardo, mi novio y amigo...*

Teresa Martínez Romero

## RECONOCIMIENTOS

En este trabajo de Grado participaron de una u otra forma muchas personas a las que quiero hacer mención aquí.

Le doy gracias a Dios y a la Virgen María por escucharme e iluminarme en los momentos difíciles, y darme las fuerzas necesarias para poder sobreponerme a todos los obstáculos que se me presentaron.

A mis padres y hermanas, por su amor, comprensión y apoyo incondicional que siempre me han brindado; y por siempre estar ahí cuando los he necesitado.

A Eduardo mi novio y amigo incondicional, por su ayuda, cariño, apoyo y paciencia; gracias por ser la razón de mi felicidad y estar conmigo en todo momento, sin ti no hubiese podido culminar este estudio.

A mi tutor, por brindarme su tiempo, apoyo y sus conocimientos.

A un gran amigo de la familia, el Sr. Freddy Reyes, por su orientación y apoyo.

Al Sr. Eduardo López y a Pablo Luchsinger, por brindarme su apoyo, tiempo y orientación.

A María, una gran persona, por consentirme y tenerme paciencia.

A mis amigos Bianca, Jaizkibel, Roxanna, Maria Elena, Paulo, Adel, Mauricio, Javier, Anibal, Silvia, quienes me brindaron su cariño, apoyo, y ayuda.

A todas las empresas y en especial a las personas que accedieron a formar parte de la muestra de esta investigación, sin ellas no hubiese sido posible llevarla a cabo.

Y a todas aquellas personas que de alguna manera me brindaron su ayuda, apoyo y colaboración en este trabajo de grado.

Teresa Martínez Romero

# INDICE

<i>LISTA DE FIGURAS</i>	3
<i>LISTA DE CUADROS</i>	4
<i>LISTA DE GRÁFICOS</i>	5
<i>RESUMEN</i>	6
<i>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	9
<i>OBJETIVOS</i>	12
<i>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</i>	13
<i>1. LA ESTRATEGIA</i>	14
1.1. Definiciones	14
1.2. Modelo de proceso estratégico	17
<i>2. FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL</i>	18
2.1. Definiciones	18
2.2. Tipos de Fusiones y Adquisiciones	20
2.3. Etapas de la Fusión y/o Adquisición Empresarial	23
2.4. Proceso de Fusión y/o Adquisición Empresarial	24
2.5. Efectos de la Fusión y/o Adquisición Empresarial	29
2.6. Características Generales	34
2.7. Principales razones para llevar a cabo una Fusión y/o Adquisición Empresarial.	36
2.8. Éxito / Fracaso en las fusiones y Adquisiciones Empresariales	40
<i>3. GESTION DE RECURSOS HUMANOS</i>	42
3.1. Funciones Generales de la Gestión de Recursos Humanos	42

3.1.1. Perspectiva de Idalberto Chiavenato	42
3.1.2. Perspectiva de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe	46
3.1.3. Perspectiva de Luis Gómez – Mejía	49
3.1.4. Perspectiva de Patrick Wright	55
3.2. Roles de la Gestión de Recursos Humanos	57
3.2.1. Rol de Socio Estratégico	61
3.2.2. Rol de Experto Administrativo	63
3.2.3. Rol de Adalid de los Empleados	64
3.2.4. Rol de Agente de Cambio	66
4. PAPEL QUE DESEMPEÑA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES	69
CAPITULO II: MARCO METODOLÓGICO	73
1. Diseño de Investigación	74
2. Tipo de Investigación	74
3. Unidad de Análisis	75
4. Población	76
5. Muestra	77
6. Técnica de Recolección de Datos	78
7. Instrumento de Recolección de Datos	78
8. Análisis de los Datos	79
9. Operacionalización de las Variables	81
CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	83
1. Análisis con respecto a los cuatro roles de RRHH.	84
2. Análisis comparativo con respecto a Representantes de RRHH y Expertos.	87
3. Análisis comparativo con respecto empresas nacionales y multinacionales.	89

<i>4. Análisis comparativo con respecto a empresas fusionadas y empresas adquiridas.</i>	93
<i>5. Análisis de cada uno de los roles de forma individual.</i>	96
5.1. Análisis del rol Socio Estratégico.	96
5.2. Análisis del rol Experto Administrativo.	99
5.3. Análisis del rol Adalid de los Empleados.	101
5.4. Análisis del rol Agente de Cambio.	103
 <i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	 105
 <i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	 111
 <i>ANEXOS</i>	 116
 <i>Anexo 1.- Gaceta Oficial N° 5.480 Extraordinario.</i>	 117
<i>Anexo 2.- Gaceta Oficial N° 37.148.</i>	121
<i>Anexo 3.- Ratio de éxito en las Fusiones y Adquisiciones.</i>	123
<i>Anexo 4.- Intensificación de los vínculos estratégicos entre el departamento de RH y los directores.</i>	125
<i>Anexo 5.- Fusiones y adquisiciones realizadas en Venezuela en los sectores:</i>	
<i>finanzas, petrolero y manufacturero, en los últimos cinco años.</i>	128
<i>Anexo 6.- Total aproximado de fusiones y adquisiciones realizadas en Venezuela</i>	
<i>en los diversos sectores, en los últimos cinco años.</i>	130
<i>Anexo 7.- Entrevistas a Expertos en fusiones y a representantes de RRHH que vivenciaron</i>	
<i>un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, en Venezuela en los sectores:</i>	
<i>financiero, petrolero y manufacturero en los últimos cinco años.</i>	133
<i>Anexo 8.- Categorías y subcategorías del análisis de contenido de la información obtenida.</i>	236

## **LISTA DE FIGURAS**

**FIGURA 1.-** Las actividades y etapas en el proceso de Gerencia Estratégica.

**FIGURA 2.-** Modelo de Proceso Estratégico.

**FIGURA 3.-** Una perspectiva de proceso de la adquisición de empresas.

**FIGURA 4.-** Proceso mediante el cual la segmentación de actividades afecta al éxito de la adquisición.

**FIGURA 5.-** Proceso mediante el cual la intensificación del ímpetu afecta al éxito de la adquisición.

**FIGURA 6.-** Proceso mediante el cual la ambigüedad de expectativas afecta al éxito de la adquisición.

**FIGURA 7.-** Proceso mediante el cual el impedimento de aplicación errónea de sistemas de dirección afecta al éxito de la adquisición.

**FIGURA 8.-** Los diversos niveles de referencia de la ARH.

**FIGURA 9.-** Los Subsistemas del sistema de ARH y su interacción.

**FIGURA 10.-** El sistema de Administración de Recursos Humanos.

**FIGURA 11.-** Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva.

**FIGURA 12.-** Los Siete factores clave del éxito en el proceso de cambio.

## **LISTA DE CUADROS**

**CUADRO 1.-** Los cinco procesos básicos en la Administración de Personal.

**CUADRO 2.-** Roles y funciones de la Gestión de Recursos Humanos.

**CUADRO 3.-** Definición de roles de RRHH.

**CUADRO 4.-** Muestra de la investigación.

**CUADRO 5.-** Frecuencia de los roles de RRHH.

**CUADRO 6.-** Frecuencias de los roles para los representantes de RRHH y expertos.

**CUADRO 7.-** Frecuencias de los roles para empresas nacionales y multinacionales.

**CUADRO 8.-** Frecuencias de los roles para empresas por fusión o por adquisición.

**CUADRO 9.-** Resumen en porcentajes de preferencias de los 4 roles.

**CUADRO 10.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Socio Estratégico

**CUADRO 11.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

**CUADRO 12.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

**CUADRO 13.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Agente de Cambio.

## LISTA DE GRÁFICOS

**GRÁFICO 1.-** Frecuencias de cada uno de los roles de RRHH.

**GRÁFICO 2.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles de RRHH.

**GRÁFICO 3.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Representantes de RRHH y Expertos.

**GRÁFICO 4.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Representantes de RRHH.

**GRÁFICO 5.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Expertos.

**GRÁFICO 6.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Empresas Nacionales y Multinacionales.

**GRÁFICO 7.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas Multinacionales.

**GRÁFICO 8.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas Nacionales.

**GRÁFICO 9.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Empresas por Fusión o por Adquisición.

**GRÁFICO 10.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas por Fusión.

**GRÁFICO 11.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas por Adquisición.

**GRÁFICO 12.-** Porcentajes obtenidos por cada Rol de RRH en todos los análisis.

**GRÁFICO 13.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Socio Estratégico.

**GRÁFICO 14.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Socio Estratégico.

**GRÁFICO 15.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

**GRÁFICO 16.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

**GRÁFICO 17.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

**GRÁFICO 18.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

**GRÁFICO 19.-** Frecuencias de las subcategorías del rol Agente de Cambio.

**GRÁFICO 20.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Agente de Cambio.

## RESUMEN

El tema de las Fusiones y adquisiciones empresariales, tiene hoy día un auge importante y de vital interés, producto de la globalización y el proceso de recesión económica por el cual está pasando Venezuela en los últimos años. Es por esto que debe conocerse el proceso de fusión, y todo lo que ello implica; sus características, causas y consecuencias.

El factor humano es el elemento esencial para la existencia y funcionamiento de la empresa. Es además el primer elemento principal, que se ve afectado ante un proceso de Fusión empresarial. Es entonces donde la Gestión de Recursos Humanos, debe actuar de manera inmediata y adecuadamente en todo el proceso, ya que esto podría traer complicaciones para la nueva empresa formada y a los trabajadores de la misma.

El objetivo de este tema de investigación es: *Conocer la participación ideal de la Gestión de RRHH ante el proceso de adquisición y/o fusión empresarial.*

El objetivo planteado de la investigación, se puede subdividir en objetivos más específicos, como lo son: Conocer el comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, en función de los roles: Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados, Agente de Cambio; propuestos por el autor Dave Ulrich en su libro *Recursos Humanos Champions* (1997). Y Conocer las acciones gerenciales más importantes que debe realizar la Gestión de Recursos Humanos durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial.

El estudio está basado en una investigación de tipo exploratorio-descriptiva, donde el análisis de los datos es realizado basándose en teorías relacionadas al objetivo de estudio. Se utilizó como muestra para el estudio a diversos representantes de RRHH que hayan vivenciado un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, y también a diversos expertos en el tema de fusiones; a esta muestra se le aplicó una entrevista para conocer la opinión que tienen sobre el rol que debe cumplir la Gestión de RRHH ante un proceso de fusión empresarial. Los resultados obtenidos podrían ser de gran utilidad para evaluar la actuación de recursos humanos ante un proceso de adquisición y/o fusión empresarial, y servir como soporte a aquellas empresas que se vayan a fusionar.

La investigación se llevó a cabo con todos los recursos necesarios para poder obtener los resultados que se esperaban acerca del estudio planteado, aunque se presentaron algunas limitaciones como por ejemplo, el difícil acceso a las personas elegidas como muestra para la aplicación de las entrevistas, al igual que la dificultad para hallar las estadísticas de las fusiones que se han realizado por sectores, en el área metropolitana de Caracas en los últimos cinco años. Se tomó como muestra todas aquellas empresas, pertenecientes a la población delimitada, que accedieron a la aplicación de la entrevista.

Se utilizaron las bibliografías relacionadas con el tema de investigación, al igual que Internet, revistas y periódicos. La información que se obtuvo en las entrevistas realizadas fue manejada con extremo cuidado y bajo estricta confidencialidad, es decir, no se revelan los nombres de las personas entrevistadas, y en los resultados no se indican las empresas que fueron objeto de análisis, ya que fue una condición de las empresas y sus representantes para acceder a la aplicación de la entrevista.

La investigación está estructurada en una primera parte donde se muestra la formulación del problema de investigación y los objetivos planteados; luego se divide en tres capítulos; y por último, conclusiones, recomendaciones y anexos.

El primer capítulo contiene toda la base teórica del presente estudio (Marco teórico), está constituido por cuatro puntos esenciales para comprender de manera general el tema central de esta investigación: La estrategia, La Fusión y/o Adquisición empresarial, La Gestión de Recursos Humanos, y El papel que desempeña la Gestión de Recursos Humanos en las Fusiones y Adquisiciones empresariales.

El segundo capítulo está conformado por los lineamientos metodológicos utilizados para llevar a cabo la investigación, donde se indica el diseño de investigación, el tipo de investigación, la unidad de análisis, la población, la muestra, la técnica de recolección de datos, el instrumento de recolección de datos, el análisis de los datos, y la operacionalización de las variables.

El tercer capítulo está referido al análisis y discusión de los resultados que se obtuvieron en este trabajo a través de las entrevistas realizadas.

En las conclusiones y recomendaciones, se indican todos los puntos clave que le dan consistencia a los objetivos planteados en este trabajo de investigación. Por último, en la parte de anexos, se muestra toda la data obtenida en cada una de las entrevistas realizadas, como también aquellas cosas que fueron consideradas pertinentes para darle a la investigación mayor valor agregado.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, producto del proceso de globalización tan acentuado a nivel mundial, y frente al contexto de crisis económica que viven las empresas, especialmente en Venezuela, “... que se caracteriza por el achicamiento del mercado, el declive del poder adquisitivo, la fuerte baja de la demanda, el aumento del desempleo, la desconfianza, la incertidumbre, la inseguridad jurídica, la paralización de la inversión pública y privada, la caída del PIB, entre otros males.” (Dinero, 2000, 30); las empresas han tomado la iniciativa y el proceso de fusiones empresariales, como alternativa para sobrevivir e incluso crecer en el mercado laboral.

Uno de los caminos que puede seguirse es el de realizar una Alianza Estratégica, siendo esta una Fusión y/o Adquisición Empresarial, la cual se da generalmente, entre empresas grandes, o entre empresas pequeñas y grandes.

La Fusión y/o Adquisición se ha convertido en los últimos años en el instrumento más efectivo para incursionar en nuevos mercados, compartir costos fijos, ganar acceso a la tecnología de punta, incrementar destrezas y fortalecer el portafolio de productos según estándares establecidos a nivel internacional para ser más competitivos frente a la globalización y a los retos y obstáculos que impone la sociedad de este siglo. (Reyes; Riera, 1998, 8). Las ventajas de las fusiones pueden resumirse en tres categorías: generación de ingresos, reducción de costos y diversificación del riesgo.

[La Fusión empresarial trae consigo una serie de consecuencias internas en la organización; sobretodo en el personal que en ella trabaja. Es por esto que es imprescindible que la Gestión de Recursos Humanos (RRHH) cumpla con sus roles y todas sus funciones, y tome en cuenta las responsabilidades que este proceso trae.

Se debe tener claro que todo proceso de Fusión y/o Adquisición conlleva un proceso de cambio organizacional, lo que se ve reflejado en sus trabajadores y empleados, quienes son el elemento más diferenciador y competitivo, y son los que mantienen con vida y éxito a la organización.

“El lado humano de Fusiones y Adquisiciones con frecuencia es encubierto o ignorado; sin embargo, nada es más importante en las adquisiciones exitosas. Usted puede comprar las acciones del capital de la corporación que se ha fijado como objetivo, pero no puede comprar gente. A lo más, solamente ‘renta’ gente por un tiempo. No obstante, se concede una mayor revisión y consideraciones a los impuestos, el capital social, el inventario, la maquinaria, el equipo, los activos intangibles y las deudas subestimadas, que al personal necesario para tener éxito en el negocio. Es la gente la que generará ingresos, utilidades y un sólido flujo de efectivo. ¡El activo fijo no puede hacerlo!. Dicho activo registrado en el balance, tiende a depreciarse, mientras que la gente aunque no se registre como activo, tiende a apreciarse o a irse”. ( Krallinger, 1999, Viii)

Entre los cambios más contundentes que se dan dentro de la organización cuando ocurre una Fusión, están los que impactan al personal que en ella trabaja. Son las personas las que se ven impactadas por este cambio estructural y funcional de la empresa, lo cual requiere de una adaptación a este cambio y de cierta flexibilidad en los procesos de trabajo, todo esto queda en manos de la Gestión de recursos humanos.

“El cambio en las condiciones modifica las expectativas de las personas. La organización debe responder a esto con conductas diferentes y construir un sistema de management que, partiendo del liderazgo y la estrategia, permita enfrentar las nuevas expectativas. Es necesario medir el resultado de estos cambios.” (Boente, 2000, Página Web).

La investigación a realizar, estará enmarcada dentro del ámbito de la fusión empresarial y el rol que tiene recursos humanos frente a esta situación.

En este sentido y a raíz de los efectos que sobre la Empresa tienen las Fusiones y/o Adquisiciones, y el rol que debe cumplir RRHH en este proceso; es de gran interés determinar la siguiente pregunta de investigación:

Según la opinión de representantes de Recursos Humanos y expertos en el área de fusiones, ¿Cuál es la participación ideal de la Gestión de Recursos Humanos durante el proceso de Fusión y/o Adquisición Empresarial, en los sectores: Financiero, Petrolero y Manufacturero, en los últimos cinco años en la zona metropolitana de Caracas?

Lo que se quiere, es conocer el Rol de la Gestión de Recursos Humanos frente a un proceso de Fusión Empresarial, lo cual será sujeto a estudio y análisis que serán validados en esta investigación. Dicho estudio servirá de soporte a la Gestión de Recursos Humanos para la buena y efectiva administración de procesos de cambios como éstos, a través del cumplimiento de sus roles y responsabilidades en la empresa.

# **OBJETIVOS**

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer la participación ideal de la Gestión de Recursos Humanos ante un proceso de Fusión y/o Adquisición Empresarial.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer el comportamiento de la Gestión de Recursos Humanos durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, en función de los roles: Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados, Agente de Cambio.
- Conocer las acciones gerenciales más importantes que debe realizar la Gestión de Recursos Humanos durante un proceso de Fusión y/o Adquisición Empresarial.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se explican las bases teóricas de la investigación. Se ha de comenzar el estudio con elementos teóricos básicos y elementales, como lo son las definiciones, para de esta manera abarcar el tema de lo más particular a lo general, y que permitan lograr la comprensión de lo que se plantea en la investigación.

Inicialmente se exponen las definiciones de estrategia y el modelo de proceso estratégico. Adicionalmente se explicará todo lo referente a la fusión y/o adquisición empresarial: definiciones, tipos, etapas, proceso de fusión y/o adquisición empresarial, efectos, características generales, principales razones para llevarlas a cabo, éxito / fracaso en las fusiones y adquisiciones empresariales. Luego se expondrá todo aquello que compone la Gestión de Recursos Humanos: funciones generales desde diversas perspectivas, roles de la gestión: Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los empleados, Agente de Cambio. Por último se explica el papel que desempeña la Gestión de Recursos Humanos en las fusiones y adquisiciones empresariales.

## **1. LA ESTRATEGIA**

### **1.1 Definiciones**

Desde la perspectiva de la administración, se puede decir que una estrategia, “...es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” (Mintzberg, 1991, 5). Formular una estrategia de forma adecuada, permite asignar y poner orden a los recursos que posee una organización, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades internas, con la finalidad de alcanzar una situación viable, y de esta manera poder anticipar los posibles cambios en el entorno y aquellas acciones inesperadas de los oponentes en el mercado de trabajo.

Según los administradores, también se le ha llamado estrategia a “...la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias.” (Ogliastri, 1991, 20).

Un conjunto de autores, consideran a la estrategia empresarial como,

“...un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los lineamientos esenciales que le proyectan hacia el futuro en el largo plazo. En este sentido, la estrategia es el conjunto de decisiones deliberadas o emergentes que, en las organizaciones, se adoptan para modificar positivamente su estado de situación, constituyen la Estrategia Organizacional. Esta incluye los cursos de acción que las organizaciones se auto prescriben para asegurar el mantenimiento y desarrollo de sus reglas constitutivas y para crear condiciones favorables al logro de su misión y objetivos.” (Lira, 1998, 36).

Según este concepto de estrategia empresarial señalado por Lira (1998), se puede determinar estratégico a todo aquello que contribuye al mantenimiento y desarrollo de las reglas que constituyen a la organización, al incremento de lo viable que puede ser la organización en un entorno determinado, al cambio de forma exitosa hacia entornos o sistemas organizacionales diferentes a los que caracterizaron la vida de la organización preconcebida.

Desde el punto de vista del cambio en las organizaciones, se entiende por estrategia, “...el conjunto de orientaciones de una organización para actuar en función del logro de sus propósitos generales y objetivos específicos, tomando en consideración sus condiciones internas y los factores de su entorno... La ‘estrategia’ aclara la razón de ser, los objetivos de la organización y sus planes de acción, para orientar la acción y desempeñarse en su ambiente.” (Antonorsi, 1995, 21-23). “...si queremos evaluar una organización tenemos que comenzar a partir de su ‘estrategia’. A ella deben responder el conjunto de factores que conforman la organización propiamente dicha. Si queremos cambiarla, igualmente debemos partir de su ‘estrategia’. Toda organización es ‘para algo’; por allí debemos comenzar siempre.” (Antonorsi, 1995, 23).

En otras palabras, se puede decir que, una estrategia es el camino que sigue una empresa para lograr sus objetivos. Lo realmente importante de una estrategia es la duración que tienen sus efectos, y no cuánto tarda en llevarse a cabo. Además, el uso de las estrategias en las empresas, permiten que se obtengan mejores resultados, tanto financieros como a nivel de indicadores de éxito empresarial, como lo es la eficiencia y la satisfacción del personal.

Cabe destacar que, para que la estrategia sea utilizada adecuadamente y se obtengan los beneficios deseados, se debe contar con una administración profesional y realmente efectiva.

“Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de

los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar.” (Mintzberg, 1991, 5).

Es de aquí que se origina la llamada Gerencia Estratégica, la cual se puede definir como “...la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.” (David, 1994, 3).

El proceso de la Gerencia Estratégica consiste en tres pasos: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

“La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.” (David, 1994, 3).

Según el autor Fred R. David (1994), las actividades y etapas en el proceso de Gerencia Estratégica, pueden esquematizarse como se muestra en la figura 1.



Fuente: David, Fred. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Colombia, 1994. Pág. 16.

**FIGURA 1.-** Las actividades y etapas en el proceso de Gerencia Estratégica

## 1.2 Modelo de Proceso Estratégico

El autor Fitz-Enz, J.(1990) en su libro *Human Value Management; The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, considera que la gestión estratégica va mucho más allá de las actividades y tareas administrativas y operativas del vivir cotidiano; más bien está basada en desarrollar y alcanzar los objetivos planteados de toda la empresa. Sostiene que, “El proceso estratégico marca el tono y el alcance para el desarrollo de los sistemas operativos, procedimientos administrativos, y las expectativas de comportamiento.” (Fitz-Enz, 1990, 89).<sup>1</sup>

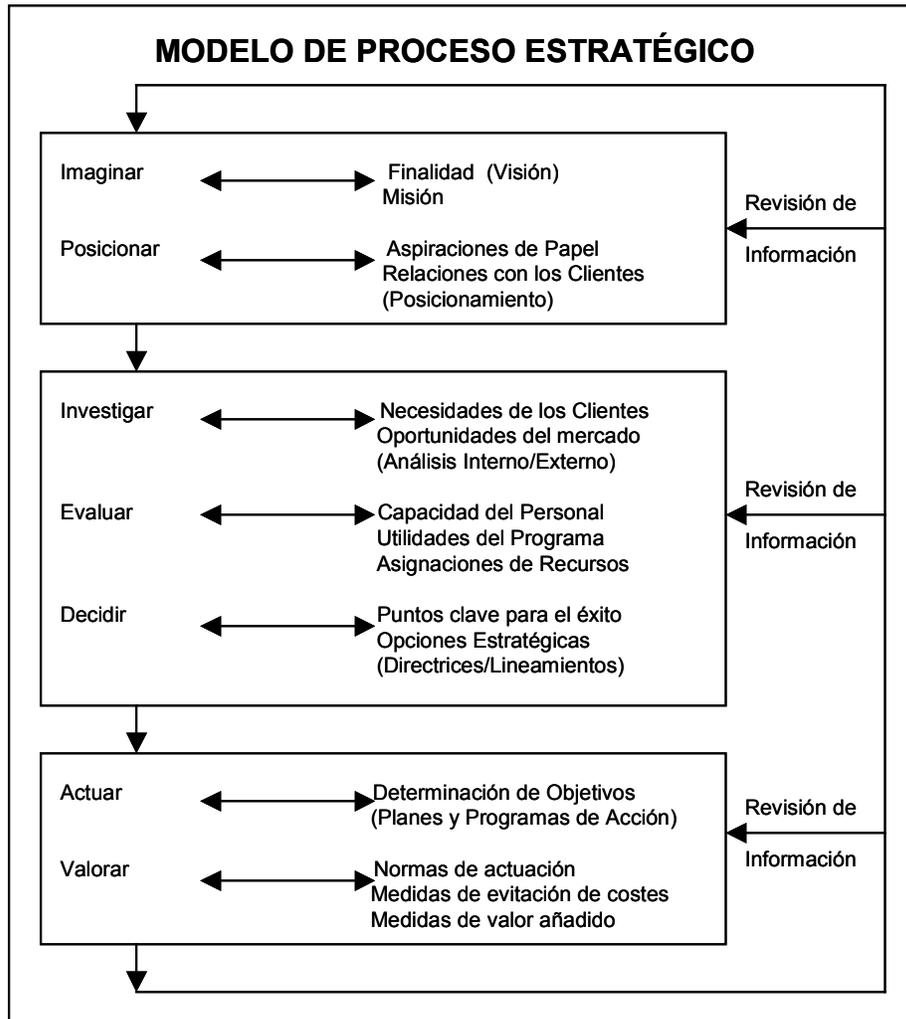
Lo que identifica y distingue a la gestión estratégica es la acción. Por ello, siempre trata de mantener una organización alineada con su entorno, y a la vez, acumula sus fortalezas internas y las oportunidades que le ofrece el entorno, y disminuye o neutraliza sus debilidades y amenazas externas. Este autor propone un modelo de proceso estratégico, que se compone por las siguientes fases:

- 1) **Imaginar:** referida a la finalidad u objetivos y a la misión.
- 2) **Posicionar:** relacionada con las aspiraciones y las relaciones con los clientes.
- 3) **Investigar:** identificar las necesidades que tienen los clientes y las oportunidades que ofrece el mercado.
- 4) **Evaluar:** conocer las capacidades que posee el personal, la efectividad de los programas existentes y las asignaciones de recursos.
- 5) **Decidir:** identificar los puntos clave para el éxito y las posibles alternativas estratégicas.
- 6) **Actuar:** determinar los objetivos que se quieren alcanzar, diseñar, desarrollar y cumplir los programas de acción.
- 7) **Valorar:** referido a las normas de actuación, medidas de valor agregado e indicadores de costos.

A continuación se presenta esquemáticamente, en la figura 2, el modelo de proceso estratégico diseñado por el autor.

---

<sup>1</sup> Fitz-Enz, Jac (1990). *Human Value Management; The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*. En Lira, Pablo. *Inteligencia competitiva, Formulación de estrategias y paradigmas gerenciales en las pequeñas y medianas industrias venezolanas*. Tesis de Postgrado de la UCV en Ciencias Administrativas. 1998. Pág. 42.



Fuente: Adaptado de Jac Fitz-Enz (1990) P-101

FIGURA 2.- Modelo de Proceso Estratégico.

## 2. FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

### 2.1. Definiciones

“Existe fusión cuando dos o más sociedades se disuelven sin liquidarse para constituir una nueva, o cuando una de ellas se incorpora a otra u otras que se disuelven, sin liquidarse. La nueva sociedad creada o la incorporante adquirirá los derechos y obligaciones de las disueltas al producirse la transferencia total de sus respectivos patrimonios, como consecuencia del convenio definitivo de fusión.

La nueva sociedad se constituirá de acuerdo a las normas legales que correspondan al nuevo tipo de sociedad conformada. Para el caso de la

sociedad incorporante, se procederá a la reforma estatutaria conforme a las normas legales en vigencia.” (Vinvest, 2000, Página Web).

Según el autor Mascareñas (1993), una *fusión* es un acuerdo entre dos o más sociedades jurídicamente independientes por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de estas sociedades absorbe los patrimonios de los demás, se dice que ha ocurrido una fusión por *absorción*. Pero existe una forma de control en la que no se necesita unir los patrimonios de la vendedora con la compradora y es la *adquisición*, que se da cuando una empresa adquiere el porcentaje mayoritario de las acciones de otra. La decisión de adquirir o no una sociedad puede ser de tipo económico o de inversión. El propósito último es aumentar el valor final de la empresa, y si la negociación tiene efecto positivo sobre los valores de ambas, el resultado es mayor que la suma de las partes, por lo que se produce un efecto sinérgico.

Desde la perspectiva del Centro de Estudio sobre las Organizaciones (COS), “En las adquisiciones, a menudo existe un dominio más claro, con un grupo asumiendo el papel de ‘conquistador’ y el otro, el de ‘conquistado’ o ‘víctima’. En el caso de las fusiones de empresas, se sugirió la metáfora de conquista mutua, en la que puede haber una lucha abierta u oculta para la supervivencia y el dominio”. (COS - Salk, 1990, 28.)

Para aclarar un poco la relación tan estrecha que existe entre fusión y adquisición es necesario saber que: “Adquisición es el término genérico utilizado para describir una transferencia de propiedad. Fusión es el término técnico que define un procedimiento particular que puede o no formar parte de una adquisición, para luego hacer una fusión; se puede hacer una adquisición a través de una fusión, o simplemente se puede hacer una adquisición sin necesidad de hacer una fusión.” (Reed, Lane y Edson, 1989, 2).

Según el COS, cuando en una adquisición las condiciones entre los accionistas son opuestas , suele denominarse absorción, generalmente de carácter hostil. En cambio, “Cuando las condiciones son más amistosas, se habla simplemente de una adquisición.” (COS - Harshbarger, 1990, 102)

## 2.2. Tipos de Fusiones y Adquisiciones

Las Normas para la fusión de Bancos, Instituciones, Entidades y demás empresas no financieras; en la Gaceta Oficial N° 36.010 del 30 de Julio de 1996 en su artículo N°2.-Modalidad de Fusión, expone que:

“La fusión puede realizarse de acuerdo a dos modalidades por incorporación o por absorción.

Se entiende que existe fusión por incorporación cuando las instituciones existentes se fusionan en una Institución de nueva creación, la cual incorpora el patrimonio de aquellas.

Se entiende que existe fusión por absorción cuando la institución fusionante existe previamente y absorbe a la o las fusionada (s), previamente existentes.” (Gaceta Oficial N° 36.010, 1996, 248-249).

Según el autor Mascareñas (2000), existen diversas formas de realizar la adquisición de empresas, entre ellas se mencionan:

a) *Adquisición por Fusión*: esta se da cuando los activos y pasivos de la compañía que será adquirida, se transfieren a la compañía que será la adquirente y son absorbidos por ésta. Por ende, la compañía adquirida desaparece como entidad independiente, y la compañía adquirente asume todos los pasivos y activos de la adquirida.

“Se producirá una *consolidación* cuando dos empresas se fusionan para crear una totalmente nueva, lo que hace que no se especifique quién compra a quién, y esto muchas veces resulta ser una ventaja.” (Mascareñas, 2000, 28).

b) *Adquisición de acciones y OPA*: Este es el caso donde la compañía adquirente se apodera de las acciones de la empresa objetivo, pagando ya sea con tesorería, acciones u otros títulos emitidos por la empresa adquirente. “...los accionistas de la empresa a adquirir ejercen, o no, su derecho a vender sus acciones según les parezca la oferta de adquisición de la compradora.” (Mascareñas, 2000, 29). La diferencia entre fusión y adquisición radica en si se acepta o se rechaza dicha operación.

Una fusión es un contrato realizado entre la dirección de la empresa adquirente y la de la empresa adquirida. En cambio, una *oferta pública de adquisición de acciones* (OPA) “... es un

contrato entre la dirección de la empresa compradora y los accionistas de la empresa a adquirir...” (Mascareñas, 2000, 29).

En una fusión se da una mezcla de las dos empresas, desapareciendo ambas para crear una nueva, la cual vendría siendo la fusión propiamente dicha; o también desapareciendo sólo la empresa adquirida, la cual es la fusión por absorción. En contraste, las OPAs, esencialmente buscan asegurar el control sobre una empresa específica por parte de la empresa adquiriente, pero sin incluir a esa empresa dentro de ésta (la adquiriente).

La OPA puede presentarse de forma amistosa u hostil, esto depende de si la directiva de la empresa a ser adquirida está de acuerdo con la propuesta de la empresa adquiriente o si, en caso contrario, se opone a ella.

c) *Adquisición de Activos*: consiste en la compra de los activos de la empresa a adquirir, pagándose directamente a la empresa, no con los accionistas. De esta manera, al adquirir únicamente determinados activos, la empresa adquiriente no se preocupa por la existencia de accionistas minoritarios.

d) *La compañía tenedora o holding*: se presenta cuando la empresa adquiriente desea adquirir sólo una parte del capital de la empresa objetivo, y así actuar como una empresa *tenedora*, en otras palabras, como una empresa que por poseer el suficiente número de acciones de la otra empresa, puede influir en sus decisiones. Este sistema es más barato que el de adquisición o fusión, ya que no necesita hacerse con la mayoría o el total del capital social.

Con respecto a las OPA, Mascareñas (2000) expone que existen tres motivos para realizarlas: por *complementariedad*, utilizada como un instrumento para la estrategia del desarrollo de la empresa; por *rentabilidad*, que apuntan únicamente a la parte financiera de la empresa objetivo; y por *notoriedad*, la cual busca tomar el control de una marca, de un nombre o de una imagen.

Las OPA pueden clasificarse en siete categorías, las cuales son: (Mascareñas, 2000, 150).

1) OPA estratégica: Persigue un objetivo de desarrollo industrial que acreciente la capacidad de producción de la empresa absorbente, por lo que implicará a empresas del mismo sector de

actividad que ella. Es un tipo de OPA amistosa, y se enmarca dentro del tipo de fusión o adquisición horizontal.

2) OPA táctica: Es temporal (dos años aproximadamente), busca apropiarse de la capacidad financiera no utilizada de la empresa objetivo, y realizar así una rápida ganancia. Es pues, un tipo de OPA hostil, con un motivo únicamente financiero.

3) OPA metafórica: Persigue acrecentar o reforzar la imagen del comprador a través de la adquisición de una marca de prestigio.

4) OPA complementaria: Se encuentra entre la OPA táctica y la estratégica, ya que persigue un objetivo estratégico de complementariedad en el campo industrial, y de tipo financiero.

5) OPA diversificadora: Además de atender a la estrategia de la empresa compradora persigue la consecución, o mejora, de una imagen determinada; es decir, permite la adquisición de una empresa industrial que además puede producir y vender productos gracias a su imagen. Es una integración de tipo vertical. Otra versión de este tipo de OPA es la de tipo geográfico, en la que se adquiere una empresa que tiene el mismo negocio pero que se encuentra en otro país, con lo que consigue implantarse en el mismo con gran rapidez.

6) OPAmanía: Busca un beneficio financiero a corto plazo y al mismo tiempo adquiere una imagen o un nombre de prestigio, encontrando su justificación únicamente en una especie de manía de adquirir empresas.

7) OPA sinérgica: Una toma de control que busca al mismo tiempo el aspecto financiero, el industrial y la imagen se la conoce como sinérgica. Este tipo de operación tiene un coste muy alto.

Weston y Brigham (1994) exponen que los economistas dividen las fusiones en cuatro grupos principales: a) horizontales, b) verticales, c) congénicas y d) de conglomerados.

a. La *fusión horizontal* es aquella que ocurre cuando una empresa se combina con otra dentro de su misma línea de negocios, es decir, cuando ambas compañías producen el mismo tipo de bien o servicio.

- b. La *fusión vertical* es aquella que ocurre entre una empresa y alguno de sus proveedores o clientes
- c. El término congénico, significa “aliado en cuanto a naturaleza o acción”; por lo tanto, una *fusión congénica* es aquella que se desarrolla entre empresas relacionadas pero no productoras de un mismo producto (horizontal) o empresas que participan en una relación productor – proveedor (vertical).
- d. Una *fusión de conglomerados* es aquella que ocurre cuando una serie de empresas no relacionadas se combinan entre sí.

Desde la perspectiva del análisis financiero, se especifican dos tipos básicos de fusiones: las fusiones operativas y las fusiones financieras.

“La *fusión operativa*, es aquella en la cual las operaciones de las dos compañías se integran con la expectativa de obtener efectos sinérgicos. La *fusión financiera*, es aquella en la cual las compañías fusionadas no se operarán como una sola unidad y a partir de la cual no se esperan economías en operación significativas.” (Weston y Brigham, 1994, 1079).

### **2.3. Etapas de la Fusión y/o Adquisición Empresarial**

El proceso de fusión y/o adquisición está compuesto, según el autor Schein del COS (1990), por una serie de pasos o etapas, las cuales son:

- a) Preparación y planificación en cada organización.
- b) Maniobras legales para garantizar la consumación.
- c) Consumación formal, firma de documentos.
- d) Anuncio de la F/A y explicaciones públicas “cosméticas” dirigidas a los “stakeholders”<sup>2</sup> externos.
- e) Fusión “real” de las altas direcciones, decisión de “quién se queda, quién se va”, y nuevos “roles”.

- f) Definición de quién se queda y qué papeles asume, a todos los niveles de la organización.
- g) Resolución de nuevos problemas que surgen de reacciones no anticipadas en los pasos (e) y (f).
- h) Reajustes de planes a corto plazo.
- i) Implantación de programas y procesos a más largo plazo, diseñados para que la F/A funcione de forma eficaz.
- j) Valoración del progreso, replanificación, nuevas decisiones.

“La conclusión más importante para el presidente ejecutivo es: *nada de lo que pase en cualquier etapa determinada o en cualquiera de los pasos mencionados constituye una buena forma de pronosticar lo que pueda ocurrir más tarde*. Por lo tanto, el valor de un proceso formal de planificación es limitado. En cambio, lo que necesita la alta dirección para hacer que funcione la F/A es flexibilidad y los conocimientos suficientes del proceso para zanjear todas las contingencias imprevistas que seguramente surgirán.” (COS – Schein, 1990, 11).

Todo esto indica, que la alta dirección debe ser muy analítica, flexible y hábiles en aquellos momentos en que se presenten procesos imprevistos. Además, deben ser buenos planificadores, ya que esto puede ser una condición esencial para iniciar un proceso de F/A, pero cabe acotar, que no es suficiente para obtener los beneficios que se desean.

#### **2.4. Proceso de la Fusión y/o Adquisición Empresarial**

Generalmente, en la mayoría de los procesos de fusión, una empresa decide comprar a otra compañía, luego negocia un precio y finalmente adquiere a la compañía fijada como objetivo. Según esto, “a la compañía que busque adquirir a otra la denominaremos *compañía adquirente*, y a aquella que se pretende adquirir la llamaremos *compañía objetivo*.” (Weston y Brigham, 1994, 1077).

“El proceso de adquisición involucra a una gran variedad de especialistas en el análisis de numerosos detalles técnicos.” (COS - Schein, 1990, 70). Los expertos en fusiones recomiendan una mayor participación de los directores operativos y del personal *staff* clave a lo largo de todo el

---

<sup>2</sup> Se hace referencia a aquellas personas que están interesadas en la fusión y/o adquisición de la empresa, en el idioma inglés.

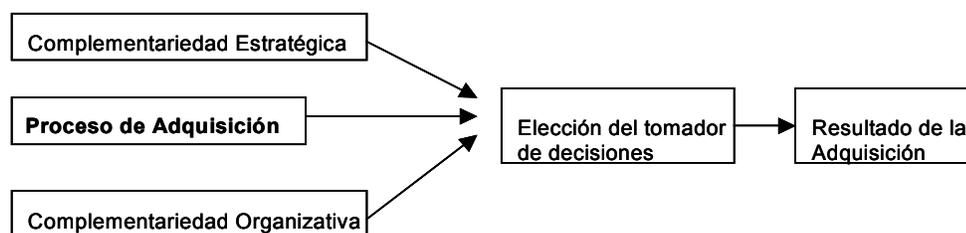
proceso. Esta participación está muy relacionada con el impacto inevitable de los procesos de adquisición sobre todos los empleados de ambas organizaciones (la adquirente y la objetivo).

Una vez que la compañía adquirente ha identificado un objetivo, debe establecer el nivel de precios que está dispuesta a pagar; y teniendo esto claro, los administradores negociarán con los administradores de la empresa objetivo. “Si los accionistas dieran su aprobación, la empresa adquirente comprará posteriormente a los accionistas las acciones de la compañía objetivo, pagándolas ya sea con sus propias acciones, con efectivos o con bonos. Dicha transacción se define como una *fusión amistosa*.” (Weston y Brigham, 1994, 1077). En otras palabras, la fusión amistosa es aquella donde hay aprobación por parte de las administraciones de ambas empresas.

Si la administración de la compañía objetivo se resiste a la fusión, se dice que la administración de esta compañía es *hostil* en lugar de amistosa. “En una fusión hostil, la empresa adquirente generalmente hace una oferta directa, en la cual le solicita a los accionistas de la empresa que está tratando de controlar, que sometan o que ‘ofrezcan’ sus acciones a cambio de un precio específico”. (Weston y Brigham, 1994, 1078).

Utilizando la perspectiva del proceso de una adquisición de empresas de los autores Jemison y Sitkin del COS (1990), se indica, que el propio proceso de adquisición es un determinante de las actividades y los resultados de la adquisición. Véase la Figura 3.

“El modelo de proceso propuesto otorga un papel importante a la complementariedad estratégica y organizativa entre empresas, pero sugiere que cuatro impedimentos presentes en el proceso pueden dar lugar a una consideración inadecuada o utilización errónea de las cuestiones de complementariedad estratégica y organizativa, afectando así indirectamente a los resultados de la adquisición.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 68).



Fuente: Jemison y Sitkin. *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. COS. España, 1990. Pág. 68.

FIGURA 3.- Una perspectiva de proceso de la adquisición de empresas.

Al hablar de complementariedad estratégica, se hace referencia al grado en que la empresa adquirida complementa o “encaja” con la estrategia de la empresa adquiriente, y de esta manera se ayuda a lograr las metas financieras y no financieras de la empresa compradora. Por otro lado, al señalar una complementariedad organizativa, se refiere al grado de complementariedad que puede tener la empresa adquirida con la compradora en cuanto a las prácticas administrativas, culturales y a las características de personal; todo esto puede afectar de forma directa la integración de las operaciones diarias de las dos empresas una vez finalizada la adquisición.

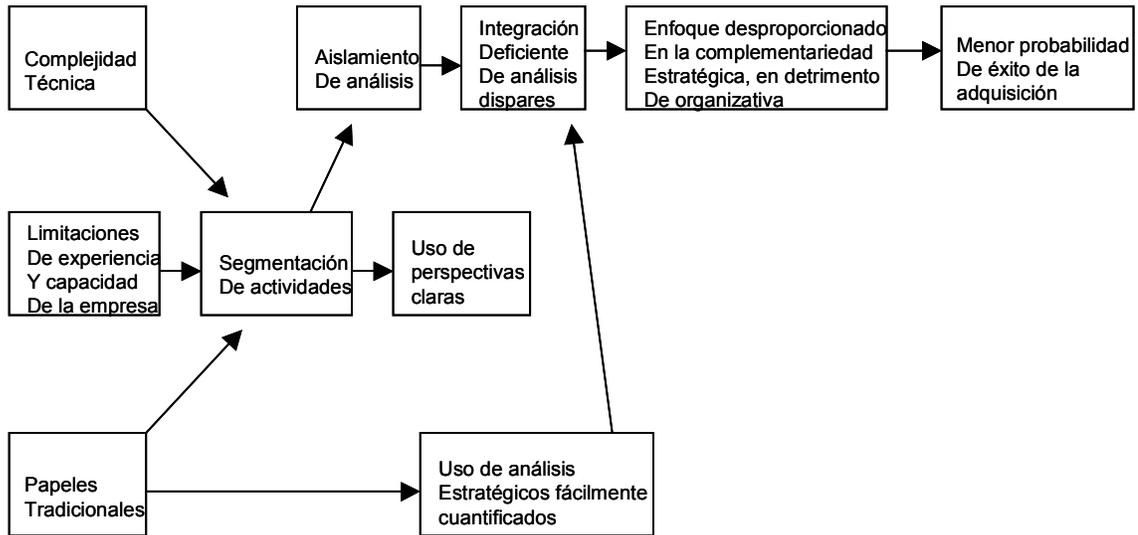
Existen ciertos impedimentos para lograr una integración con éxito, éstos se basan en el siguiente argumento:

“...(a) el análisis inadecuado de la complementariedad estratégica es el camino que conduce indefectiblemente al fracaso de la adquisición; (b) además, puesto que las adquisiciones de negocios relacionados requieren la integración de diversas actividades organizativas, también se tiene que considerar cuestiones de complementariedad organizativa; (c) incluso cuando los directivos reconocen la importancia de analizar los aspectos de complementariedad estratégica y organizativa de una adquisición, a menudo se ven imposibilitados por una serie de impedimentos inherentes al propio proceso de analizar, negociar y adquirir otra empresa.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 72).

Los impedimentos esenciales que reflejan el papel importante del proceso de adquisición en la determinación del éxito o fracaso global de la fusión son cuatro: a) segmentación de las actividades, b) intensificación del ímpetu, c) ambigüedad de las expectativas, d) aplicación inadecuada de sistemas de dirección.

a) *Segmentación de las actividades:*

“La complejidad técnica de las actividades que se producen en torno a una adquisición, así como los papeles tradicionales de los participantes, conducen a una segmentación de las tareas. Esta segmentación produce análisis conceptual y operacionalmente diferentes y una atención desproporcionada a la complementariedad estratégica en detrimento de la complementariedad organizativa, reduciendo así la posibilidad de combinar con éxito los dos negocios.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 72). Véase la Figura 4.

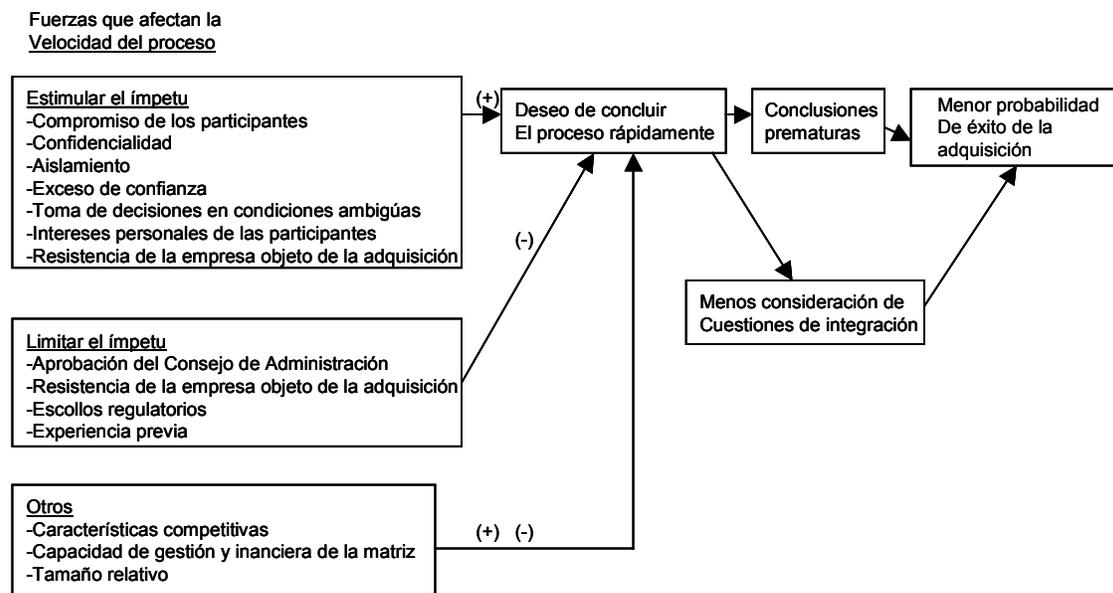


Fuente: Jemison y Sitkin. *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. COS. España, 1990. Pág. 74.

FIGURA 4.- Proceso mediante el cual la segmentación de actividades afecta al éxito de la adquisición.

#### b) Intensificación del ímpetu:

“Las fuerzas que estimulan el ímpetu en el proceso de adquisición son mayores que las que intentan detener su impulso. El efecto neto de estas fuerzas es un deseo cada vez mayor de concluir el proceso cuanto antes, lo cual a su vez da lugar a soluciones prematuras, menor consideración de las cuestiones de integración y menos posibilidades de éxito del proceso.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 78). Véase a continuación la Figura 5.

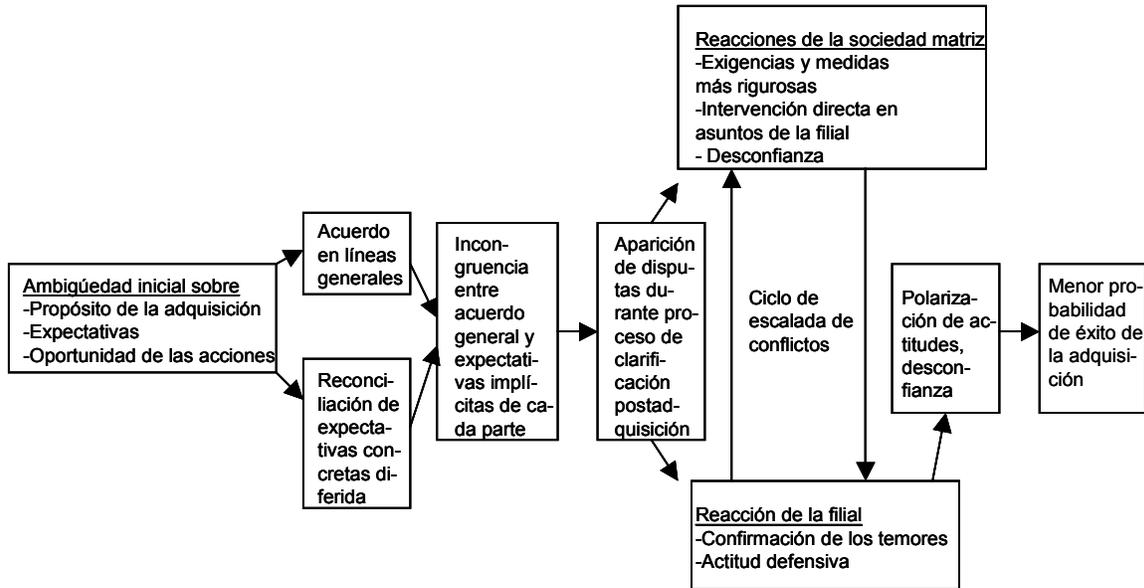


Fuente: Jemison y Sitkin. *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. COS. España, 1990. Pág. 79.

FIGURA 5.- Proceso mediante el cual la intensificación del ímpetu afecta al éxito de la adquisición.

c) *Ambigüedad de expectativas:*

“La presencia y el uso de la ambigüedad durante la fase de negociación de una adquisición es, a menudo, muy útil. Pero esta misma ambigüedad, llevada a la fase de integración, puede ser disfuncional y reducir las posibilidades de una integración acertada.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 83). Véase la Figura 6 que a continuación se muestra.

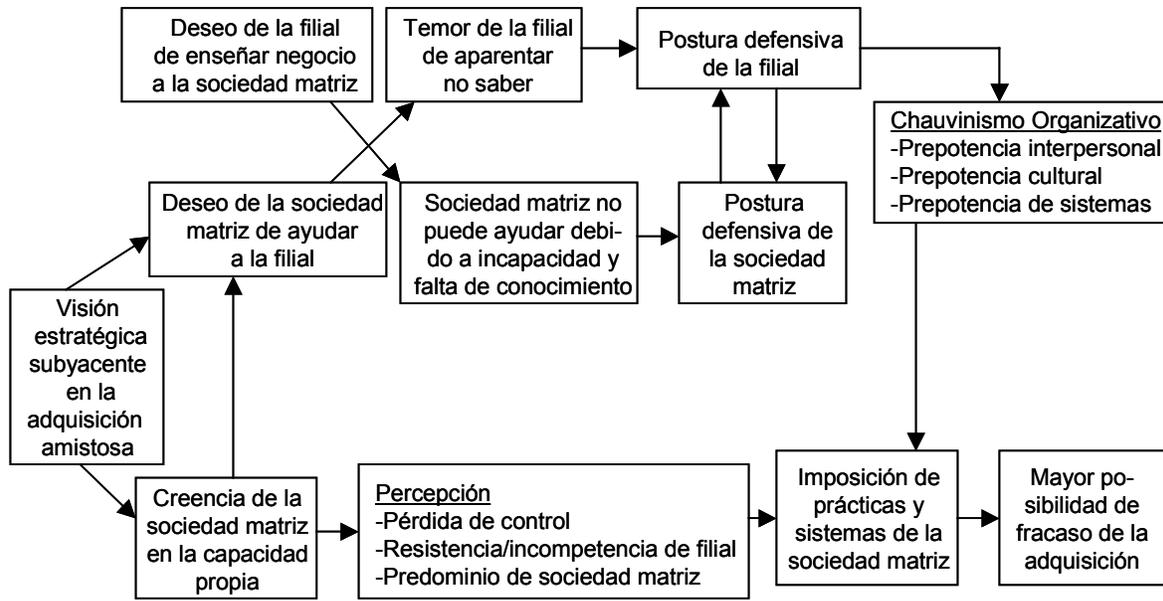


Fuente: Jemison y Sitkin. *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. COS. España, 1990. Pág. 85.

FIGURA 6.- Proceso mediante el cual la ambigüedad de expectativas afecta al éxito de la adquisición.

d) *Aplicación errónea de sistemas de dirección:*

“El deseo de la sociedad matriz de ayudar a su nueva filial, junto con la confianza en su propia capacidad, a menudo conducen a una aplicación errónea de sistemas de dirección que reduce las posibilidades de éxito de la empresa adquirida como subunidad de la sociedad matriz.” (COS – Jemison y Sitkin, 1990, 86). Véase la Figura 7.



Fuente: Jemison y Sitkin. *Fusiones y Adquisiciones: aspectos culturales y organizativos*. COS. España, 1990. Pág. 87.

FIGURA 7.- Proceso mediante el cual el impedimento de aplicación errónea de sistemas de dirección afecta al éxito de la adquisición.

## 2.5. Efectos de la Fusión y/o Adquisición Empresarial

Las fusiones empresariales traen consecuencias muy graves a las organizaciones involucradas, sobretodo a nivel del personal que en ellas trabajan. Entre los efectos que más se destacan en estas situaciones se pueden nombrar las siguientes áreas afectadas:

- a. Integración organizacional (Nuevos roles y responsabilidades, nueva fuerza de trabajo).
- b. Integración cultural (Fusión e integración de culturas).
- c. Reducción / Retención de empleados (Retención soportada por comunicaciones, reubicación del personal, motivación, retención del mejor talento, recuperación de empleados, cierres de oficinas, desvinculación de ejecutivos, cambio de liderazgo, reducción de estructura).
- d. Comunicaciones (confianza del empleado en la administración, temores, cobertura de empleados).

e. Relaciones organizacionales (necesidades de los clientes, cobertura del mercado, confianza de los socios, retención de clientes, comunicación con inversionistas, estrategia).

f. Liderazgo y Alineación (objetivos de carrera, soporte a comunicaciones abiertas, alineación de empleados con la visión, alineación de ejecutivos, alineación de líderes).

Además de estas áreas afectadas por la fusión entre empresas, se puede decir, que también hay efectos sobre la parte financiera de ambas empresas, a nivel de directivos, en la parte jurídica, en la selección de personal, en el desarrollo y evaluación del personal, en los sistemas de compensación del personal, etc.

En síntesis se pueden mencionar las áreas problemáticas que se han hallado con mayor frecuencia en estudios con respecto a la fase después del cierre del proceso de adquisición, es decir, en la fase de post-adquisición. Estas áreas problemáticas son:

“...falta de claridad en política y estrategia, cambios de imagen corporativa, líneas de autoridad poco claras o sometidas a frecuentes cambios, sistemas de control interno impuestos por el comprador y exceso de información solicitada por la sede. Los organigramas se cambian sin explicaciones. Los sistemas de personal son incompatibles. Los estilos y las culturas de dirección de ambas empresas son tan distintos que la fusión se ve amenazada por estos problemas. Finalmente, el proceso de adquisición en sí provoca malestar en las personas, reduce su nivel de compromiso hacia a la empresa y su motivación, y conduce al ‘repliegue’ provisional o permanente.” (COS – Hunt, 1990, 53).

Entre las áreas problemáticas nombradas, se identifican claramente con mayor énfasis y de forma significativa, cuatro principales. En primer lugar, los problemas referentes a los sistemas y prácticas de personal como por ejemplo, “...las diferencias de escalas salariales, beneficios suplementarios, planes de pensiones, métodos de evaluación, carreras profesionales o incentivos...” (COS – Hunt, 1990, 53). Estos problemas pueden producir grandes reacciones emocionales por parte de los empleados de ambas empresas ya fusionadas.

En segundo lugar, el problema del choque entre estilos y culturas de dirección. Esto genera grandes diferencias entre los valores de cada una de las empresas, lo cual puede dar lugar a conflictos internos organizacionales.

La tercera área problemática es aquella que tiene que ver con la expectativa del comprador; “Si una empresa adquiere a otra empresa, incrementa los niveles de inseguridad entre el personal del vendedor (y en algunos casos del comprador). Es un poco ingenuo creer que esto dará lugar a una mayor iniciativa a la hora de asumir riesgos. El asumir menos riesgos es una extensión de la propia inseguridad.” (COS – Hunt, 1990, 54).

Y en último lugar, está el problema de las excesivas exigencias de información por parte del comprador. Se podría decir que este problema es en cierta medida inevitable, ya que “...El vendedor tiene la información y el comprador la necesita. La información es la única fuente de poder que tienen los directivos del vendedor en una situación de distribución desequilibrada del poder.” (COS – Hunt, 1990, 54).

Haciendo mención a la primera área problemática mencionada, se pueden inferir ciertos problemas de importancia en los empleados de las empresas que se fusionan. Esto se puede ver reflejado en el libro *Guía de Fusiones y Adquisiciones para Empleados* de Price Pritchett, donde hace referencia a ciertos problemas previsibles que se pueden presentar en las Fusiones y/o Adquisiciones.

“... Las fusiones y las adquisiciones son una de las vías para el crecimiento de las empresas. ... llevan consigo un conjunto común de ‘problemas inherentes de crecimiento’... Se trata de problemas previsibles, que aparecen en prácticamente todas las fusiones, tanto si la situación está fuera de control como, por el contrario, está bien gestionada por los ejecutivos de más alto nivel.” (Pritchett, 1987, 2).

Además de esto, Price Pritchett afirma que el clima de trabajo resulta afectado desde el momento en que se empiezan a extender rumores sobre la posibilidad de una fusión. Existen lo que él llama “impactos psicológicos” comunes que impactarán a la organización. El primero es la incertidumbre y la ambigüedad, en donde los empleados se comienzan a preguntar acerca del futuro de la empresa, y dado que el futuro se ve ambiguo e incierto, los empleados están intranquilos. Se preguntan cuál puede ser su papel en los meses venideros. La incertidumbre se magnifica a medida que evoluciona la situación de fusión. Si se solicitan respuestas concretas, se obtienen réplicas incompletas e inconcretas por parte de la dirección de la empresa. Se toman decisiones, se anuncian

y enseguida se modifican. Además con frecuencia la situación da la impresión de que la “verdad” es un blanco fácil.

El segundo impacto es la Desconfianza, que es la caída del nivel de confianza en toda la empresa. Los empleados esperan más sorpresas y más malas noticias. Se vuelven más escépticos, desconfiados e inseguros. Con esto el tercer impacto que es la Autoconservación. Dada la incertidumbre y la falta de confianza, los empleados tienen la sensación de que deben ser cuidadosos, y actúan para protegerse a si mismos. En muchos casos estos actos no tienen beneficio alguno para la empresa.

Explica asimismo que la dirección no puede impedir que aparezcan los tres impactos que se describieron anteriormente. Es posible que sean controlados y minimizados, pero no pueden evitarse por completo. El impacto de estas conductas suelen provocar nuevos problemas organizacionales. Considera que es necesario que se comprendan qué son estos problemas y qué situaciones los provocan.

Existen también otras situaciones a las que hay que hacerle frente, como son: los conflictos de comunicación que vienen dados por desconfianza interna en la organización ya fusionada, por causa de los rumores que se presentan; otro problema es el de la productividad, que se ve afectada por el cierre de canales de información, y al no obtener la información requerida, se imposibilita la toma de decisiones, trayendo como consecuencia la caída de la productividad. También se presenta la situación de la pérdida de trabajo en equipo, ya que los empleados dedican más tiempo y esfuerzo cuidándose a sí mismos y a sus puestos de trabajo, lo que hace desaparecer el trabajo en equipo. Igualmente se manifiestan luchas de poder, ya que puede suceder que el poder cambie de manos y que los niveles de autoridad se modifiquen en cierta medida, lo que significa que se establece una lucha por adquirir una posición, reflejándose en el hecho de que “Algunas personas pierden autoridad y otras acaban con más poder que antes.” (Pritchett, 1987, 6).

Y no se puede dejar de nombrar la baja moral y el compromiso débil que reina en los empleados en un proceso de Fusión y/o Adquisición. “... El compromiso de los empleados desciende porque sus líderes son transferidos a otros puestos o dejan la empresa, y se rompen los lazos personales que generaron en su momento la lealtad y la motivación.” (Pritchett, 1987, 7). Es por esto que el empleado pierde en cierto grado su nivel de compromiso con la empresa y se desmoraliza. Y

finalmente está la situación de la huida de algunos empleados durante el proceso de Fusión y/o Adquisición, lo que se puede deber a frustración, a incertidumbre si se les despedirá o si serán degradados en el puesto de trabajo, o es probable que se vayan en busca de mejores oportunidades.

En síntesis, se puede decir que los empleados en un proceso de transición de una fusión, deben enfrentarse a diversos cambios importantes, lo que significa que deberán luchar contra fuertes sensaciones de miedo, congoja, preocupación, aflicción, ira y pesadumbre, entre otras.

“ El punto más importante a tener en cuenta es que el principal efecto de una fusión es el de un profundo trauma humano, y que las heridas tardan mucho en cicatrizar. Los empleados sufren de trauma porque su contrato psicológico ha sido roto.” (COS – Clemens y Mayer, 1990, 116). Este problema tan significativo en los empleados debe ser manejado con mucho cuidado y precaución, para no perder así talentos claves, y llevar de la mejor forma el proceso de fusión y todos los cambios organizacionales tanto a nivel funcional como estructural que todo esto implica.

Pero, desde el punto de vista de los empleados, ¿qué se puede hacer para sobrevivir a todo esto?. Siguiendo la perspectiva de Price Pritchett (1987), se pueden seguir diez pasos que pueden ayudar a minimizar los problemas tanto para los propios empleados como para la empresa misma. Los pasos a seguir se mencionan a continuación:

Paso 1: Controle su actitud.

Paso 2: Sea tolerante con los errores de la gestión.

Paso 3: Prevea los cambios, y conviértase en su agente.

Paso 4: No eche la culpa a cualquier cosa que no le guste de la fusión.

Paso 5: Prepárese para el “dolor psicológico”.

Paso 6: Conozca a la otra empresa.

Paso 7: Utilice la fusión como una oportunidad de promocionarse.

Paso 8: Conserve su sentido del humor.

Paso 9: Practique técnicas de control de estrés.

Paso 10: Siga haciendo su trabajo.

Estos diez pasos, pueden servir de guía para los empleados que estén implicados en un proceso de fusión empresarial. Pero lo que realmente es importante es que no se abandone en esta

situación tan complicada como lo es una fusión y/o adquisición de empresas; lo que de verdad va a permitir la supervivencia, no depende tanto de lo que le suceda al empleado mismo, sino de cómo enfrente la situación, depende realmente del empleado.

## **2.6.Características Generales**

La característica esencial de una fusión es que el comprador adquiere todos los activos del vendedor y asume todos sus pasivos.

Una posible alternativa para el comprador es,

“comprar las acciones del vendedor a cambio de un contraprestación dineraria, acciones y otros títulos emitidos por el comprador... Si a cualquier accionista de la compañía vendedora no le gusta la oferta de la compradora, este no tiene que aceptarla. El comprador puede, si es necesario o conveniente, tratar individualmente con los accionistas de la compañía que desea adquirir. Los directores de ésta última pueden no estar implicados en absoluto, aunque se solicita a menudo su aprobación y cooperación.” (Brealey y Stewart, 1990, 795).

En la mayoría de las fusiones, una empresa (compañía adquiriente) simplemente decide comprar a otra compañía (compañía objetivo), negocia su precio, y posteriormente adquiere a la compañía fijada como objetivo. Una vez que la compañía adquiriente ha identificado un posible objetivo, debe establecer un precio, o un nivel de precios, que está dispuesta a pagar. A esta negociación suele llamarse Fusión amistosa, la cual es una fusión cuyos términos son aprobados por las administraciones de ambas compañías.

“La decisión de crecer externamente a través de la compra de una empresa, en lugar de preferir un crecimiento interno, es una decisión de tipo estratégica que deberá ser tomada previamente por el equipo directivo de la empresa.” (Mascareñas, 2000, 39).

La búsqueda de una buena empresa candidata para adquirir, es de suma importancia y realmente complicado, ya que si se toma el candidato equivocado, la fusión puede ser muy perjudicial para ambas empresas, y al mismo tiempo puede arruinar el plan estratégico diseñado con anterioridad, donde el proceso de adquisición es el protagonista.

Según el autor Mascareñas (2000), este proceso de búsqueda del candidato idóneo para ser adquirido, o con el que se prevé fusionarse, está conformado por tres fases distintas:

a) *Decidir sobre los objetivos empresariales:*

Cuando una empresa quiere crecer externamente a través de un proceso de adquisición, debe establecer claramente, una serie de objetivos empresariales sobre la posición que pretende alcanzar en el mercado en un futuro. Estos objetivos empresariales deben centrarse en: qué sector industrial o de servicios desea introducirse, o continuar desarrollándose en el sector en el cual se encuentra, qué tipo de productos o servicios desea ofrecer la empresa en un futuro, en qué mercado quisiera posicionarse la empresa después de fusionarse (en el que actualmente se desarrolla o en un nuevo mercado), qué cuota de mercado pretende alcanzar para sus productos, qué crecimiento empresarial se quiere conseguir, cuánto capital va a ser necesario invertir, se desea expandirse en el extranjero o sólo a nivel nacional, en qué país se realizará la adquisición, cuál es el riesgo que se puede soportar.

b) *Definir los criterios industriales y financieros:*

Es muy importante que la empresa que busca fusionarse, defina claramente y en forma precisa los criterios de selección tanto industriales como financieros, lo que le va a aumentar la probabilidad de encontrar al candidato idóneo. Entre estos criterios se deben encontrar: la clasificación industrial, el tamaño, la rentabilidad, el apalancamiento, la cobertura geográfica, la cuota de mercado, entre otros.

c) *Investigar a los posibles candidatos:*

Se debe buscar en primer lugar, información publicada sobre la industria en la que se está interesado. De aquí se obtendrán muchos posibles candidatos para la adquisición, que al pasarlos por los requisitos financieros, quedarán un pequeño grupo de empresas candidatas. Las fuentes de información que deben utilizarse pueden ser: el mercado de valores, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, a través de intermediarios financieros. Y después de analizar estas informaciones, se tomará la decisión de cuál es el candidato ideal para llevar a cabo la adquisición de empresa.

Por otra parte, un proceso de Fusión y/o Adquisición de empresas requiere cumplir con una serie de requisitos legales. Todos estos requerimientos legales que exige el país donde se produce dicho proceso, comprende un conjunto de reglamentos y normas que se sujetan al debido comportamiento del mercado laboral competitivo, entre estos se encuentran las Gacetas Oficiales decretadas por el Ejecutivo Nacional. Véase los anexos 1 y 2 como ejemplo de estos reglamentos en el sector bancario.

## **2.7. Principales Razones para Llevar a cabo una Fusión y/o Adquisición Empresarial**

Según el autor Mascareñas (2000), las razones principales por las que generalmente se producen fusiones y adquisiciones empresariales, tienen una lógica económica discutible o acertada, depende si cumplen o no el objetivo principal de toda decisión de una empresa, la cual viene siendo, la maximización del valor de la empresa. Esto es lo que "... va a permitir deducir si una fusión o adquisición tiene la motivación adecuada, o si una operación de este tipo ha resultado ser un éxito o un fracaso." (Mascareñas, 2000, 1).

Tomar la decisión de realizar una fusión o adquisición de empresas, resulta buena idea cuando el valor de mercado de la empresa fusionada es mayor que el valor de las dos empresas consideradas independientes, es decir, cuando el resultado que se obtiene es superior a la suma de ambas partes, esto es conocido como un *efecto sinérgico*.

Entre las principales razones para llevar a cabo una Fusión de empresas, el autor Mascareñas, menciona las siguientes:

1) Integración Horizontal y Sinergia Operativa: Tomando en cuenta que la integración horizontal implica la combinación de empresas del mismo sector industrial o de negocios; la sinergia operativa puede conseguirse de dos maneras, ya sea, aumentando los ingresos o reduciendo los costes.

Para aumentar los ingresos y conseguir la sinergia operativa, se puede recurrir a la creación de un nuevo producto o servicio proveniente de la fusión de empresas, y que por ende, genera un crecimiento de los ingresos a largo plazo.

A través de la reducción de costes, es quizás la principal fuente de sinergias operativas; esto se consigue con la consecución de las *economías de escala*, las cuales “... se obtienen cuando el coste unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción.” (Mascareñas, 2000, 6). Un concepto relacionado a las economías de escala, es el de las *economías de alcance*, las cuales consisten en ampliar su ritmo de producción utilizando los mismos costes; un ejemplo distintivo de esto son las fusiones bancarias.

También hay que tomar en cuenta que tanto las economías de escala como las economías de alcance son el objetivo principal que impulsa a las empresas a realizar una fusión de tipo horizontal, y como consecuencia se genera un aumento del poder de mercado, lo cual se puede definir como la posibilidad de establecer y mantener un precio que sea superior al de la competencia.

“Cuanto mayor sea la concentración, menor será el número de empresas que operen en dicho sector, lo que podría reducir la competencia dentro del mismo y ahogarle en cierta manera al pasar de una posible competencia perfecta a un oligopolio o incluso a un casi monopolio, razón por la cual existen las leyes antimonopolio en la mayoría de los países, con objeto de evitar el uso desmedido de las fusiones de tipo horizontal.” (Mascareñas, 2000, 7-8).

Según la Ley para promover y proteger el ejercicio de la libre competencia, en la Gaceta Oficial N° 34.880 del 13 de enero de 1992, en su artículo 11, indica que “Se prohíben las concentraciones económicas, en especial las que se produzcan en el ejercicio de una misma actividad, cuando a consecuencia de ellas se generen efectos restrictivos sobre la libre competencia o se produzca una situación de dominio en todo o parte del mercado.” (Gaceta Oficial N° 34.880, 1992, 5-6). La presente es una ley antimonopolio, la cual protege el libre mercado y la libre competencia entre instituciones que realicen una misma actividad económica.

2) Economías de integración vertical: Teniendo conocimiento de que este tipo de fusiones son las formadas por empresas que se difunden para aproximarse con sus productos a los consumidores finales o a la fuente de materia prima utilizada. De esta manera, se denomina *integración hacia delante* cuando una empresa con grandes reservas adquiere a otra con una gran capacidad de venta al por menor, y así puede tener una mayor aproximación a sus clientes finales. También se presenta la *integración hacia atrás*, la cual busca aumentar y asegurar las reservas de materias primas.

En general, la razón de un proceso de fusión vertical reside en la reducción de los costes contractuales y de transacción.

3) Eliminación de una gestión ineficiente: Una de las razones por las cuales se recomienda realizar una fusión o adquisición de empresas, es que ambas son instrumento para prevenir la caída de las empresas, haciendo que recobren lo perdido.

En este caso, la empresa adquirente debe asegurarse que la empresa objetivo posee potencial para mejorar de gran manera los rendimientos a través de una buena administración.

4) Ventajas fiscales no aprovechadas: Cuando existe una sinergia de tipo fiscal, hay una posibilidad de reducir el pago de impuestos a través de la fusión o adquisición de una empresa, y así la carga fiscal de la empresa combinada (resultante de la fusión) puede ser menor que si se hubiesen considerado ambas empresas por separado. Este tipo de sinergias, deben ser vistas dentro de la realidad del Estado en el que tiene lugar el proceso de fusión o adquisición, puesto que cada país tiene diferentes leyes fiscales. Entre las sinergias fiscales más comunes se pueden nombrar: la compensación de pérdidas, las concesiones fiscales, la revalorización de activos depreciables, y los ahorros fiscales por ciclos complementarios.

5) Las fusiones como empleo de fondos excedentes: “Cuando una empresa genera una gran cantidad de fondos y tiene pocas oportunidades de reinvertirlos de una manera rentable en su propio negocio ... y no desea distribuirlos vía dividendos o vía recompra de sus propias acciones, puede emplearlos en la adquisición de otras empresas siempre que la operación tenga un *valor actual neto* positivo, es decir, cree valor para los accionistas.” (Mascareñas, 2000, 12).

6) Combinación de recursos complementarios: Cuando empresas grandes adquieren a otras de menor tamaño, puede deberse a que estas empresas pequeñas poseen componentes importantes que pueden aportarlos a la empresa adquirente, la cual carece de ellos, y los cuales son imprescindibles para el éxito de la empresa resultante de la fusión.

Además de estas razones de carácter económico, existen otro tipo de razones que en ocasiones son discutibles para llevar a cabo la fusión empresarial; entre ellas Mascareñas (2000) expone las siguientes:

- *La diversificación del riesgo:* Cuando una empresa diversifica sus operaciones, es cuando adquiere a otra empresa con un negocio distinto del suyo, se estaría hablando de un conglomerado. Al diversificar los negocios de la empresa, se reduce el riesgo económico de la misma. La diversificación del riesgo no genera suficiente valor a la empresa, lo que hace que ésta pierda alrededor de un 14% de su valor.
- *Motivaciones de los directivos:* Los directivos persiguen tener una extensión del control a través de una fusión o adquisición de empresas, este control puede estar basado en el número de empleados, volumen de las ventas, tamaño del presupuesto o cantidad de los activos propiedad de la empresa.
- *Efecto sobre los beneficios por acción:* En realidad, el efecto de los beneficios por acción, no indica si una fusión de empresas crea riqueza o no. Cuando se busca aumentar estos beneficios por acción, es un objetivo verdaderamente insatisfactorio, ya que no se toma en cuenta el valor de los flujos de caja esperados y el riesgo asociado.
- *Menores costes de financiación:* sinergia financiera: Cuando ocurre una fusión de dos empresas, ambas tendrán más facilidades crediticias que si estuvieran separadas (sinergia financiera). Esto indica, que al ocurrir la fusión de empresas, la capacidad de endeudamiento de la empresa combinada, será mayor que la suma de las capacidades de las dos empresas por separado.
- *Crecimiento:* “Una adquisición puede ser más cara que un crecimiento interno, pero es más rápida de realizar y permite anticiparse, contrarrestar o responder a un movimiento determinado de la competencia.” (Mascareñas, 2000, 24).
- *Gangas:* Cuando ocurre una fusión por una ganga, es cuando la empresa objetivo está infravalorada en el mercado.
- *Otros motivos:* Una fusión o adquisición puede deberse a razones personales, a la necesidad de crecer para evitar un ataque hostil, a un movimiento defensivo, o a un protagonismo de los directivos.

Todas estas razones mencionadas por el autor, deben ser analizadas en profundidad para saber si realmente la empresa adquiriente tiene un motivo de peso para llevar a cabo la fusión, si esto será beneficioso para ambas empresas implicadas, y si será un proceso exitoso o no.

## **2.8. Éxito / Fracaso en las Fusiones y Adquisiciones Empresariales**

El éxito o fracaso de un proceso de fusión o adquisición, en cierta manera viene determinado por las razones que dieron lugar a tomar la decisión de llevarlo a cabo. Véase en el anexo 3 el ratio de éxito de las Fusiones y Adquisiciones.

El éxito de una fusión o adquisición de empresas viene dado por el hecho de si agrega valor a los accionistas, o no. Según diversos estudios realizados, las empresas que al fusionarse crean valor, le dan mucha importancia a tres variables claves que afectan directamente los resultados financieros de las mismas, las cuales son:

1) La valoración de la sinergia (el qué). “La consecución de las sinergias son vitales para el éxitos de una F&A. Sólo teniendo las ideas claras de qué valor y dónde se adquiere en una operación de F&A puede la empresa plantearse el cómo puede obtenerse a través de la integración de ambas empresas.” (Mascareñas, 2000, 33).

2) La planificación del proyecto de integración (el cómo). “Se refiere al como se van a obtener las sinergias previstas. Debe de comenzar a estudiarse y planificar la consecución de éstas antes de que el trato se formalice. De hecho, cuanto antes se haga, más probabilidades habrá de que la operación sea un éxito. El dejar la integración para después del trato aumenta grandemente la probabilidad de fracaso.” (Mascareñas, 2000, 33).

3) Las diligencias debidas. Contienen un conjunto de instrumentos o herramientas de investigación para evaluar de manera sistemática el impacto que tienen sobre la empresa, una serie de hechos y acciones. “Pueden incluir estudios del mercado, valoración de riesgos, análisis de competencias directivas, estudio de sinergias y análisis del impacto operativo.” (Mascareñas, 2000, 33).

Existen también las llamadas variables sociales, que son aquellas que afectan al personal de la empresa que lleva a cabo la operación de fusión o adquisición, éstas son:

1) La selección del equipo directivo. El éxito es más probable cuando los miembros que conforman el equipo directivo de la empresa, tiene experiencia en fusiones y adquisiciones.

2) La integración de culturas. Es una variable clave en el momento de la fusión o adquisición, ya que la cultura es la que va a identificar a la empresa, y si existen conflictos en la integración de las culturas, puede que se generen conflictos mayores a nivel operativo.

3) Las comunicaciones. Si se tiene una mala comunicación con los empleados, aumenta la probabilidad de que la fusión o adquisición fracase. Es importante la buena comunicación con los empleados, y también con los accionistas, clientes y proveedores.

Se puede decir entonces que,

“... dentro de las empresas que se fusionan ocurren verdaderos terremotos, tensiones y desgastes cuyos efectos perduran en el tiempo y pueden afectar en parte los objetivos que llevaron a mover originariamente las piezas de este juego... mucho después de las fusiones, en la nueva empresa se habla internamente de ‘nosotros’ y ‘ellos’. Este lenguaje revela una seria grieta en el tejido social y demuestra hasta qué punto ha sido afectada la identidad de la organización con su secuela de lealtades diferenciadas y líneas internas en pugna. Lo mismo podría decirse de la cultura, donde en lugar de una masa compacta de comportamientos propios de una organización se observan ‘islas’ con las características de las distintas raíces que dieron origen a la nueva empresa.” (Moreau, 2000, Página Web).

También se pueden mencionar, según Mascareñas (2000), algunos defectos que pueden arruinar una adquisición: no entender el negocio, valoración subjetiva de la empresa, no tener asesoramiento legal, la rapidez de la negociación, realizar las diligencias debidas tardíamente, implicarse demasiado, no controlar a los asesores, confiar ciegamente en la contraparte, no disponibilidad, no asegurarse de que el vendedor hará frente a sus obligaciones, no cuidar la negociación, la transacción se acaba antes de finalizar, e ignorar a los clientes, proveedores y empleados. Cada uno de estos defectos son explicados por el autor en su libro *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, en su tercera edición.

### **3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. Funciones Generales de la Gestión de Recursos Humanos**

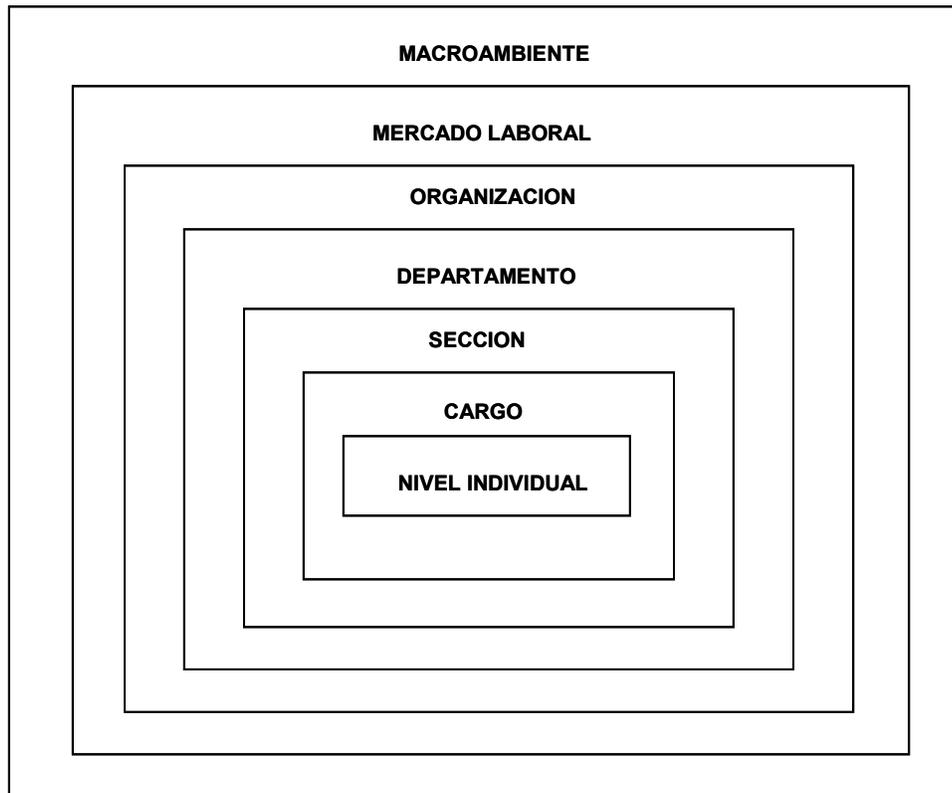
Los directores de Recursos Humanos (RRHH) tienen como función esencial poner los talentos humanos a rendir dentro de la organización. El objetivo principal es conseguir un personal creativo e innovador que asegure la eficiencia a largo plazo de la organización. Además debe aportar el equilibrio claramente ausente de muchas decisiones y trayectorias empresariales, con respecto al personal que trabaja dentro de la organización.

##### **3.1.1. Perspectiva De Idalberto Chiavenato**

Las funciones de la Gestión de RRHH en una empresa son muchas, y según Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de Recursos Humanos*, expone que la Administración de Recursos Humanos (ARH) se puede ver desde dos perspectivas en su gestión dentro de la organización.

La primera es de carácter múltiple: “La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.” (Chiavenato, 2000, 149).

Adicionalmente explica que “...La ARH abarca una gran diversidad de campos de conocimiento. Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas que sean capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ellos alcanzan los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (Chiavenato, 2000, 165). La ARH puede referirse a cualquier parte de la organización: desde el individuo hasta el nivel ambiental de la organización. Véase la Figura 8 que se muestra a continuación.



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 8.-** Los diversos niveles de referencia de la ARH.

La segunda perspectiva es de carácter contingencial en donde la ARH,

“...depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.” (Chiavenato, 2000, 152).

Las técnicas de la ARH no son rígidas ni inmutables, más bien son muy flexibles y adaptables, y están sujetas a un desarrollo dinámico, ya que todo cambia, y la ARH debe estar atenta a estos cambios constantes que “ocurren” dentro de las organizaciones y en su ambiente, tanto interno como externo.

Puede decirse que “...La ARH no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite

establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.” (Chiavenato, 2000, 152-153).

Además de cumplir las dos facetas antes explicadas también el ARH cumple un rol como proceso. Tiene impactos profundos en las personas y las organizaciones, lo cual permite fundamentalmente lograr o no, la competitividad organizacional necesaria para ser exitosa.

Los procesos básicos que conforman la ARH según el autor son cinco: Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal. Véase el Cuadro 1.

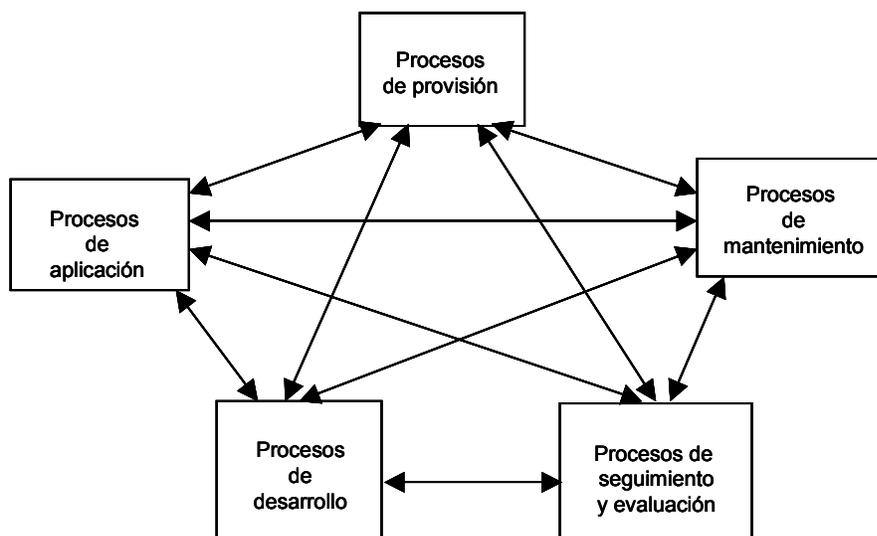
Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
<b>Provisión</b>	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
<b>Aplicación</b>	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
<b>Mantenimiento</b>	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
<b>Seguimiento y control</b>	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de Información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc GrawHill. Colombia, 2000. Pág. 158

**CUADRO 1.- Los cinco procesos básicos en la Administración de Personal.**

Estos procesos están estrechamente interrelacionados y son independientes, lo que indica que si se produce un cambio en uno de estos procesos, influye directamente en los otros, lo que significa que todos cambiarán y se adaptarán al sistema en su conjunto. Además, estos procesos no siguen un orden obligatorio, debido a la interacción que existe entre cada uno de ellos y a que no se relacionan entre sí de una única manera, puesto que son contingentes o situacionales, varían según la situación y dependen de factores organizacionales, ambientales, tecnológicos, humanos, etc.

“Desde una perspectiva sistemática, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor...” lo que viene siendo el Sistema de ARH. (Chiavenato, 2000, 159). Véase la Figura 9 que a continuación se muestra.



Fuente: Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2000. Pág. 160.

**FIGURA 9.-** Los Subsistemas del sistema de ARH y su interacción.

No se debe dejar de mencionar las políticas de RRHH, que todas las organizaciones deben tener. “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”. (Chiavenato, 2000, 161). Las políticas deben estar establecidas según más convengan a la filosofía y a las necesidades de cada organización.

En específico, “las políticas de RRHH se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.”(Chiavenato, 2000, 162).

Dichas políticas, realmente expresan los valores de la organización, y las relaciones, con los empleados, clientes, accionistas, etc.

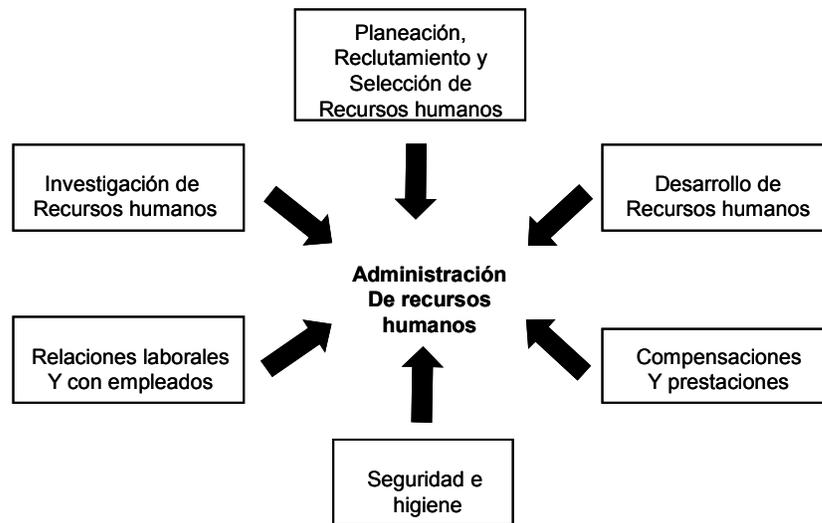
En definitiva, cumplen la función de guiar a las personas al logro de los objetivos planteados, darle sentido a la realización de sus actividades, “...y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.” (Chiavenato, 2000, 165).

Según Chiavenato (2000, p. 167), los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

### **3.1.2. Perspectiva de R. Wayne Mondy y Robert M. Noe**

Desde el punto de vista de los autores Mondy y Noe, en su libro *Administración de Recursos Humanos*, señalan que los administradores de recursos humanos trabajan y se desarrollan a través de un sistema de administración de recursos humanos, el cual está conformado por seis áreas funcionales que permiten una efectiva administración de los recursos humanos. Estas áreas son: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene laboral, relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos. Véase la Figura 10 a continuación.



Fuente: Adaptado de Mondy y Noe. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. México, 1997. Pág. 7.

**FIGURA 10.-** El sistema de Administración de Recursos Humanos

a) *Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos:*

Es esencial, que una organización tenga los individuos más aptos en puestos específicos, en los lugares y momentos determinados, con la finalidad de lograr sus objetivos. Para obtener a este personal idóneo, es necesario realizar una planeación de recursos humanos, lo cual consiste en revisar de manera sistemática todos los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad de empleados necesarios, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

También es necesario realizar un reclutamiento de personal, que consiste en atraer suficientes individuos y estimularlos para que soliciten algún puesto de trabajo dentro de la empresa.

Y, para esto es importante y necesario llevar a cabo un proceso de selección de personal, por medio del cual la empresa elige de un grupo de solicitantes (candidatos), a las personas que estén mejor capacitadas para ocupar los puestos que se encuentran vacantes.

Desarrollar al recurso humano de la organización, ayuda tanto a los individuos, los grupos y a toda la organización a ser más efectivos. Este desarrollo es muy importante, ya que siempre se vive en un mundo de constantes cambios; y al *mejorar* continuamente, la empresa puede seguir siendo competitiva en el mercado laboral.

Este proceso de desarrollo del personal debe iniciarse cuando el individuo ingresa a la organización, y debe continuar durante toda su carrera dentro de la empresa. Está conformado por dos aspectos esenciales a considerar y llevar a cabo, los cuales son: la planeación de carrera del individuo y la evaluación del desempeño del mismo. El primero, es un proceso donde se fijan metas de recursos humanos y se establecen los medios necesarios para alcanzarlos. Y el segundo aspecto, “...proporciona a los empleados la oportunidad de sacar provecho de sus puntos fuertes y vencer las deficiencias identificadas, lo que les permite convertirse en empleados más satisfechos y productivos.” (Mondy y Noe, 1997, 8).

*c) Compensaciones y Prestaciones:*

La compensación comprende toda remuneración que los empleados reciben a cambio de su trabajo. El sistema de compensación de una organización debe proporcionar a los empleados remuneraciones adecuadas y justas por la contribución que realizan para lograr los objetivos organizacionales.

Con respecto a las prestaciones, es un concepto dentro de la remuneración, la cual incluye además de un salario base, remuneraciones financieras por concepto de vacaciones, permiso por enfermedad, pago de días festivos y seguro médico.

*d) Seguridad e Higiene:*

“La seguridad implica la protección de los empleados respecto de lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo. La higiene significa estar libre de enfermedad y tener un bienestar general físico y mental.” (Mondy y Noe, 1997, 8).

Estos dos aspectos del trabajo son muy importantes, ya que los trabajadores cuando laboran con buenas condiciones en su lugar de trabajo y con garantía de seguridad y salud; tienen mayores probabilidades de ser más productivos y generar beneficios a largo plazo para la organización.

*e) Las Relaciones Laborales con los Empleados:*

Es importante que se desarrollen sistemas efectivos de relaciones con los empleados, para así obtener mejores resultados y mayores beneficios dentro de la organización. Debe evitarse la diseminación del sindicalismo.

*f) Investigación de Recursos Humanos:*

Es de suma importancia realizar investigaciones de recursos humanos, ya que permiten a la organización aclarar dudas acerca de las posibles causas de problemas existentes en el personal. Se puede decir que “...la investigación en recursos humanos es una clave importante para desarrollar una fuerza de trabajo más productiva y satisfecha.” (Mondy y Noe, 1997, 9).

Las áreas funcionales de la administración de recursos humanos no están separadas, más bien están estrechamente relacionadas. Esto quiere decir que, al tomar decisiones en una de estas áreas, las otras se verán afectadas.

### **3.1.3. Perspectiva de Luis Gómez-Mejía**

Desde la perspectiva de Luis Gómez – Mejía y otros, autores del libro *Gestión de Recursos Humanos*, “La eficacia con la que una empresa utilice sus recursos humanos determinará su capacidad de competir (o incluso de sobrevivir) en un entorno cada vez más competitivo.” (Gómez – Mejía, 1998, 16).

Una empresa puede superar a sus competidores si utiliza con eficacia una combinación de capacidades y habilidades de su fuerza laboral para así aprovechar las oportunidades del entorno y poder neutralizar sus amenazas. La aplicación de políticas de recursos humanos “... pueden influir

en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas.” (Gómez – Mejía, 1998, 16).

En cuanto a las prácticas en general de recursos humanos, la cultura organizacional tiene gran influencia sobre ellas.

“Las empresas que realizan ajustes en su cultura para mantenerse al día con respecto a los cambios del entorno tienen más posibilidades de superar a aquellas cuya cultura es rígida e insensible a los movimientos externos.” (Gómez – Mejía, 1998, 25).

Es por esto que las empresas deben mantener su cultura organizacional constantemente adaptada a los cambios que se vayan presentando. Si no logran adaptarse a los cambios del entorno, esto puede generar graves conflictos, trayendo consecuencias que pudiesen ser irreversibles para la empresa.

Para que la Gestión de recursos humanos pueda funcionar de la mejor manera posible y con éxito, según el autor Gómez – Mejía es importante que se asocie con los directores y trabajen en equipo. Véase en el Anexo 4 los vínculos estratégicos entre el departamento de RRHH y los directores.

En otras palabras se puede decir que, “...el departamento de RH es el principal responsable de contribuir a que la empresa alcance sus objetivos empresariales mediante el diseño de un programa de recursos humanos, aunque son los directores quienes deben llevar a cabo estos programas. Esto significa que cada director es un director de recursos humanos.” (Gómez – Mejía, 1998, 32).

Para favorecer las relaciones entre la Gestión de recursos humanos y los directores, existen ciertas medidas que las empresas pueden tomar:

- a) “Analizar el lado humano de la productividad, en vez de acudir exclusivamente a soluciones técnicas para resolver los problemas.” (Gómez – Mejía, 1998, 33). Para esto es necesario que los directores aprendan a ver en los recursos humanos el elemento esencial para alcanzar la eficacia organizativa y obtener así buenos resultados.

- b) “Considerar a los profesionales de RH como asesores internos que pueden proporcionar consejo y apoyo valioso para mejorar el funcionamiento de la gerencia.” (Gómez – Mejía, 1998, 33). Se les puede considerar como una gran fuente de conocimiento con la capacidad de asistir a los directores en la toma de decisiones para la solución de problemas referidos al personal, en la planificación del futuro y la mejora de la utilización de la capacidad productiva que se posee.
- c) “Infundir un espíritu de destino común compartido dentro de la empresa en lugar de crear un ambiente de competencia, de perdedores y ganadores, entre los departamentos y las unidades independientes.” (Gómez – Mejía, 1998, 33). Esto requiere de incentivar a los directores y a los profesionales de recursos humanos para que trabajen en conjunto y poder lograr de mejor manera los objetivos comunes.
- d) “Evaluar a los miembros del departamento de recursos humanos en función de la calidad del servicio que aportan a los directores.” (Gómez – Mejía, 1998, 34).
- e) “Exigir a los profesionales de RH cierta experiencia en gestión como parte de su formación.” (Gómez – Mejía, 1998, 34).
- f) “Implicar activamente a la alta dirección de la empresa y a los directores de departamento en la formulación, aplicación y revisión de todos los planes y estrategias de RH en estrecha colaboración con el departamento de RH. Esto debería aumentar el compromiso de la alta dirección en la aplicación efectiva de estos planes.” (Gómez – Mejía, 1998, 34).
- g) “Exigir a los altos directivos de RH su participación en condiciones de igualdad con otros directivos clave de las distintas áreas funcionales (marketing, finanzas) implicadas en el delineamiento del rumbo estratégico de la empresa.” (Gómez – Mejía, 1998, 34).

La gestión de Recursos Humanos, debe llevarse a cabo según las situaciones y los cambios que se presenten en el entorno de la empresa, es por esto que deben tomarse en cuenta las opciones estratégicas que posee la organización para obtener buenos resultados.

“Las opciones estratégicas de RH son las opciones disponibles que tiene una empresa a la hora de diseñar su sistema de Recursos Humanos. Son estratégicas hasta el punto de que afectan tanto favorable como desfavorablemente a los resultados de la empresa a largo plazo.” (Gómez – Mejía, 1998, 54).

A continuación se presentan las opciones estratégicas de recursos humanos que puede tomar una empresa en determinadas circunstancias:

- *Flujos de Trabajo:* Se refiere a las formas de organizar las tareas y actividades para lograr los objetivos con respecto a producción o servicios. Entre las posibles alternativas para estructurar el flujo de trabajo de una empresa se tienen: (1) la eficiencia o innovación, (2) el control o flexibilidad, (3) la descripción explícita del puesto de trabajo o la clasificación amplia del puesto de trabajo, (4) la planificación detallada del trabajo o la planificación difusa del trabajo.
- *Contratación:* Son todas aquellas actividades de recursos humanos “...diseñadas para asegurar que el empleado idóneo esté en el lugar adecuado y en el momento oportuno.” (Gómez – Mejía, 1998, 54). Entre las diferentes opciones estratégicas que puede elegir la empresa, en cuanto a reclutamiento, selección y socialización de empleados; lo cual constituye el proceso de contratación, se encuentran: (1) el reclutamiento interno o el reclutamiento externo, (2) delegar la toma de decisiones de contratación a los supervisores inmediatos, o centralizarlas en la Gestión de recursos humanos, (3) hacer énfasis en la adaptación del candidato a la empresa, o contratar al individuo mejor preparado sin tomar en cuenta consideraciones interpersonales, (4) contratar y socializar a nuevos trabajadores informales o elegir un sistema más formal y sistemático para la contratación y la socialización.
- *Cese de Empleados:* Sucede cuando un empleado deja la empresa, ya sea voluntaria o involuntariamente. Para solucionar esto, la empresa dispone de las siguientes opciones estratégicas: (1) utilizar incentivos voluntarios para reducir la plantilla, o despedir a los trabajadores, (2) paralizar el proceso de contratación para evitar el despido de empleados, o contratar a los que realmente se necesiten, a pesar de que esto suponga despedir a empleados ya contratados, (3) proporcionar un apoyo continuo a los empleados cesados, o

dejar a los empleados despedidos que se las arreglen ellos mismos, (4) comprometerse a volver a contratar a los empleados que han sido despedidos en caso de que mejoren las condiciones, o evitar cualquier tipo de contratación preferencial para los ex -empleados.

- *Evaluación del Rendimiento:* Es el instrumento utilizado por los directores para valorar las tareas que realizan los empleados. Entre las opciones estratégicas de recursos humanos que se aplican a la evaluación de empleados se encuentran: (1) desarrollo de un sistema de evaluación que se adapte a las necesidades de los diferentes grupos de empleados, frente al uso de un sistema de evaluación estándar para toda la empresa, (2) uso de la información obtenida de las evaluaciones como una herramienta de desarrollo que ayude a los empleados a mejorar su rendimiento, o usar dicha información como mecanismo de control para identificar a los empleados con bajo rendimiento, (3) diseño del sistema de evaluación teniendo en cuenta diferentes objetivos, o diseño del sistema para un objetivo concreto, (4) desarrollo de un sistema de evaluación que motive a los múltiples grupos de empleados a participar activamente, frente al desarrollo de un sistema que tenga en cuenta únicamente la información que da el supervisor de cada empleado.
- *Formación y Desarrollo de la Carrera Profesional:* Son actividades diseñadas para ayudar a que la empresa pueda satisfacer sus necesidades en cuanto a conocimientos y habilidades, así como también para ayudar a que los empleados sean conscientes de su máximo potencial. Entre las opciones estratégicas referentes a estas actividades se encuentran: (1) decidir si se forma al empleado de manera individual o por grupos de empleados que formen un equipo y que provengan de diferentes áreas de la empresa, (2) decidir si los conocimientos que se requieren se imparten en el lugar de trabajo, o si se recurre a fuentes externas, (3) decidir si se le va a dar más importancia a una formación específica para cada puesto de trabajo o una formación general, (4) decidir si se contrata a personas externas a la empresa con los conocimientos requeridos, dándoles una alta remuneración (comprar talento), o si se invierten recursos en la formación de los propios empleados de la empresa, con remuneración más baja para que adquieran las habilidades necesarias (crear talentos).
- *Retribución:* Es el pago que el empleado obtiene a cambio de su trabajo. Algunas de las opciones estratégicas de recursos humanos son: (1) ofrecer a los empleados un sueldo fijo y un paquete de prestaciones que no varíe mucho de un año a otro, lo que implica un mínimo

riesgo, u ofrecer una cantidad que esté sujeta a cambios, (2) pagar a los empleados en función del puesto que ocupan, o pagarles en función de la contribución que cada empleado hace a la empresa, (3) recompensar a los empleados en función de su antigüedad en la empresa, o darles una recompensa por su rendimiento, (4) centralizar las decisiones relacionadas a las retribuciones en un único lugar, o delegar en el supervisor o en el equipo de trabajo la toma de decisiones sobre los pagos.

- *Derechos de los Empleados:* Se refieren a la relación que existe entre la empresa y cada uno de los empleados. Entre las opciones estratégicas de recursos humanos están: (1) utilizar la disciplina como un mecanismo para controlar la conducta del empleado, o promover de forma proactiva la conducta adecuada desde el principio de la relación laboral, (2) desarrollar políticas que influyan en la protección de los intereses del empresario, o desarrollar políticas que incidan en la protección de los empleados, (3) tener como base normas éticas informales, o desarrollar normas explícitas y procedimientos para reforzar estas normas.
- *Relaciones Laborales:* Hacen referencia a la interacción entre los trabajadores y la empresa. Las opciones estratégicas que puede elegir la empresa son: (1) basarse en canales de comunicación descendentes, o fomentar la retroalimentación ascendente, (2) tratar de evitar o suspender activamente la organización sindical, o aceptar a los sindicatos como miembros representantes de los intereses de los trabajadores, (3) adoptar una postura defensiva en el trato con los empleados, o responder a sus necesidades de manera que se evite la tendencia a sindicarse.
- *Gestión Internacional:* Se refiere a aquellas empresas que trabajan fuera del país. Éstas se ven obligadas a optar por un conjunto de estrategias de recursos humanos desde una perspectiva global. Entre estas opciones estratégicas de recursos humanos se encuentran: (1) creación de una cultura organizacional común, con la finalidad de reducir las diferencias culturales entre los diferentes países, frente a permitir que las sedes en el extranjero se adapten a la cultura del lugar donde estén situadas, (2) enviar empleados del país de origen de la empresa (expatriados) al extranjero para gestionar las filiales, o contratar a personas del país para que realice las gestiones, (3) establecer un acuerdo de repatriación con los empleados que se vayan fuera del país, o evitar cualquier tipo de

compromiso con los expatriados, (4) establecer políticas de empresa comunes para todas las filiales, o descentralizar su elaboración, dando lugar a que cada oficina local pueda desarrollar sus propias políticas.

En síntesis, se puede señalar que el uso de estrategias en la gestión de recursos humanos es esencial para la efectividad organizacional; y se refleja en lo que dice el autor acerca de que, la contribución de una estrategia de RH al rendimiento empresarial, será más eficaz: (Gómez – Mejía, 1998, 58-59)

1. Cuanto más se ajuste la estrategia de RH al conjunto total de estrategias organizativas.
2. Cuanto más se armonice la estrategia de RH al entorno en el que se desenvuelve la empresa.
3. Cuanto más se adapte la estrategia de RH a las características peculiares de la empresa.
4. Cuánto más permita la estrategia de RH a la empresa aprovechar sus capacidades competitivas diferenciales.
5. Cuanto más consistentes sean o más se refuercen las estrategias de RH entre sí.

#### **3.1.4. Perspectiva de Patrick Wright**

Tomando en consideración lo dicho por el autor Patrick Wright en su libro *Nuevos Desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos: Creatividad, Agilidad y Acción*, acerca de la función de Recursos Humanos, se puede señalar que, el éxito de la función de Recursos Humanos depende en gran medida de la habilidad que se tenga para generar valor a través del cumplimiento efectivo de los roles, requerimientos y procesos relacionados con el personal de la empresa. Según esto se puede hacer énfasis en:

“el rol más importante de una función ideal de recursos humanos, es ser socio verdadero del negocio, tanto en la formación de la capacidad individual y organizacional, como en la ubicación competitiva y rendimiento de la empresa... Ser socio del negocio requiere entender los desafíos y direcciones de la organización, sus retos para convertir a la gente en ventaja competitiva, así como combinar diferentes iniciativas, tales como entrenamiento y desarrollo... y otras prácticas de recursos humanos... para respaldar el éxito de la estrategia del negocio.” (Wright, 1999, 39).

Los profesionales de recursos humanos, deben ser vistos como importantes socios del negocio, líderes en el gran equipo gerencial, capaces de solucionar problemas, catalizadores del cambio y visionarios, es decir, son capaces de anticiparse y prepararse para futuras necesidades de personal, además de entender hacia dónde va el negocio.

La gerencia estratégica de la gente en una organización, y los roles de socio estratégico del negocio y de agente de cambio que deben estar arraigados firmemente en los profesionales de Recursos Humanos, son de vital importancia y de mucho valor para el éxito de una organización.

Sin embargo, hay que tomar en consideración los otros roles de recursos humanos a los que se le hace poca referencia, los cuales son: crear capacidad y compromiso en los empleados, y en especial, asegurar una infraestructura eficiente de Recursos Humanos. Todos los roles de los profesionales de RRHH son vitales para el buen funcionamiento de la organización, ya sean realizados directamente o a través de terceros. Estos profesionales junto con los gerentes de línea, “... deben clarificar las implicaciones y requerimientos operativos asociados a los distintos roles.” (Wright, 1999, 46).

Los profesionales de Recursos Humanos, deben involucrarse rápidamente como personajes clave en las discusiones de la alta gerencia, referidas a las estrategias y retos futuros.

“Necesitarán ir a donde las nuevas estrategias son realmente diseñadas ... y participar activamente ‘en la mesa de negociaciones’, contribuyendo con sus puntos de vista y provocando discusiones referentes a la futura dirección del negocio de la empresa, las capacidades organizacionales y los retos relacionados con el personal. Esto, a su vez, requerirá que los profesionales de RH creen redes de trabajo más profundas y duraderas, no solamente con la alta gerencia en el ámbito corporativo, sino también con los gerentes clave en las distintas unidades y funciones clave.” (Wright, 1999, 47 – 48).

Para apoyar efectivamente la ejecución rápida de la estrategia del negocio, los profesionales de Recursos Humanos tienen que realizar rápidos diagnósticos para identificar y definir con claridad, las implicaciones críticas relacionadas estrechamente con la organización y el personal.

Se puede mencionar entonces, que los retos más importantes para los líderes organizacionales y los profesionales de Recursos Humanos son, según un estudio realizado por un grupo de investigadores en el libro de Wright (1999) nombrado anteriormente, son los siguientes:

- a) Encontrar, retener y desarrollar talento superior.
- b) Identificar y desarrollar los líderes de la próxima generación.
- c) Crear organizaciones ágiles y flexibles con capacidad para el cambio rápido.
- d) Crear organizaciones y ambientes de trabajo sensibles que generen alto compromiso y desempeño de los empleados.
- e) Alinear el desempeño y las recompensas con las prioridades estratégicas.

Finalmente se puede decir que,

“Los Profesionales de RH deben desarrollar capacidad en todas las áreas de relevancia: negocio, cambio, gente y RH ... deben ganar credibilidad cumpliendo sus promesas y demostrando logros y resultados. Deben ser vistos como la fuente de ‘experiencia humana’ dentro de la empresa, el lugar donde los ejecutivos van a pedir consejo cuando quieren mejorar su personal para convertirlo en ventaja competitiva. Por último, debe demostrar coraje y liderazgo para oponerse a sus colegas de línea cuando éstos conduzcan la empresa, o a sus empleados, en la dirección equivocada. Los profesionales de RH deben estar dispuestos a utilizar su experiencia ... y poner su credibilidad en la fila para agregar valor por medio de su influencia en la toma de decisiones estratégicas. Sobre todo, deben proveer los programas y prácticas necesarios para que las organizaciones y la gente tengan éxito. En resumen, las funciones de RH deben ejecutar mejor, más rápido y más hábilmente.” (Wright, 1999, 57).

### **3.2. Roles de la Gestión de Recursos Humanos**

La Gestión de RRHH es el responsable de cuidar el activo más valioso de la empresa, y para que cumpla su función a cabalidad, los profesionales de esta área, deben poseer una serie de atributos como los que se mencionan a continuación: (Ruiz, 2000, Página Web).

1) Capacidad para pensar y operar, tanto estratégica como tácticamente dentro de la organización.

2) Conocimiento del negocio.

3) Comprensión, en alto grado, de las metas de la organización y el tipo de empleados que se necesita para alcanzarlas.

4) Saber qué aspectos del capital humano deben desarrollarse para que el empleado ayude a lograr los objetivos de la organización.

5) Capacidad para innovar e impulsar el cambio y desarrollo constante del capital intelectual de la compañía.

El Recurso Humano de una organización es el que realmente le genera valor a la misma, siendo éste el que permite una mayor efectividad en el trabajo y una mayor competitividad a nivel del mercado laboral. Esto conlleva a plantear la gran responsabilidad que tiene la Gestión de Recursos Humanos dentro de una organización; debe cumplir con sus respectivos roles para que exista un mejor funcionamiento de la empresa en general. Entiéndase por rol, “Modos de comportamiento, característicos, más o menos precisos...” (Nisbet, 1982, 144).

Los roles que desempeñan los profesionales de recursos humanos son múltiples, los cuales son tanto operativos como estratégicos, deben ser cuidadosos y socios del negocio, y además deben asumir cierta responsabilidad tanto de objetivos cualitativos como cuantitativos, a corto y a largo plazo. Para que estos profesionales puedan aportar valor a las empresas que cada vez son más complejas, deben cumplir roles cada vez más complejos y hasta pueden llegar a ser paradójicos.

Según Dave Ulrich en su libro Recursos Humanos Champions, los profesionales de RRHH para crear valor a la empresa, deben comenzar centrándose, en la definición de los aportes que puede realizar el trabajo de RRHH. “Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RR.HH. Definidos los aportes, se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocios.” (Ulrich, 1997, 54).

Este autor se basa en que la Gerencia de Recursos Humanos debe llevarse a cabo por medio de un modelo de roles múltiples, como ya se mencionó anteriormente, lo cual se esquematiza en la figura 11 que se muestra a continuación.



Fuente: Ulrich, Dave. *Recursos Humanos Champions*. Editorial Granica. Argentina, 1997. Pág. 55.

**FIGURA 11.-** Roles de RRHH en la construcción de una organización competitiva.

El modelo que expone el autor, consta de dos ejes principales, los cuales representan los centros de atención (van del largo plazo al corto plazo) y las actividades de los profesionales de RRHH (van desde manejar procesos a manejar gente). Y según estos ejes, se definen cuatro roles principales de RRHH, los cuales son: la administración de recursos humanos, la administración de la infraestructura de la firma, la administración de la contribución de los empleados, y la administración de la transformación y el cambio.

Para comprender con mayor claridad cómo las funciones de RRHH encajan dentro de este modelo de múltiples roles propuesto por Ulrich, se muestra el siguiente cuadro sinóptico de las diferentes teorías anteriormente referenciadas en la función de la Gestión de Recursos Humanos. Véase el Cuadro 2.

<b>Roles de RRHH</b>	<b>Funciones del Departamento de Recursos Humanos</b>			
<i>Dave Ulrich</i>	<i>I. Chiavenato</i>	<i>W. Mondy y R. Noe</i>	<i>L. Gómez - Mejía</i>	<i>P. Wriqth</i>
Socio Estratégico	Desarrollo del Personal	Desarrollo de RRHH	Formación y desarrollo de la carrera profesional, Gestión Internacional	Socio del Negocio
Experto Administrativo	Provisión y Aplicación del Personal	Planeación, Reclutamiento y Selección de RRHH	Flujos de trabajo, Contratación, Evaluación del rendimiento	Asegurar un infraestructura eficiente de RRHH
Adalid de los Empleados	Control del Personal	Relaciones laborales y con los empleados, Seguridad e Higiene	Derechos de los empleados, Relaciones laborales	Crear capacidad y compromiso en los empleados
Agente de Cambio	Mantenimiento y Seguimiento del Personal	Compensaciones y Prestaciones, Investigación de RRHH	Consideración con el cese de empleados, Retribución	Agente de Cambio

Fuente: Elaboración propia.

**CUADRO 2.-** Roles y funciones de la Gestión de Recursos Humanos.

Para la plena comprensión del modelo propuesto por Ulrich, se deben considerar tres puntos importantes: “los aportes que constituyen el resultado del rol, la metáfora o imagen visual característica que acompaña ese rol y las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol.” (Ulrich, 1997, 55). Véase el cuadro 3 a continuación.

<b>Rol/Cédula</b>	<b>Aporte/Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Actividad</b>
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y reponder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Editorial Granica. Argentina, 1997. P.ág. 56.

**CUADRO 3.-** Definición de roles de RRHH.

Para comprender mejor cada uno de estos roles, se va a trabajar con las metáforas utilizadas por el autor para un mejor manejo de los términos.

### **3.2.1. Rol de Socio Estratégico**

“El término ‘socio’ ha llegado a ser el preferido para aludir a los profesionales que ayudan a alcanzar objetivos empresarios.” (Ulrich, 1997, 101). Este rol de Socio estratégico es el encargado de convertir la estrategia de la organización en acción, es decir, llevarla a cabo.

Convertirse en Socio Estratégico requiere superar cinco desafíos: (Ulrich, 1997, 108 – 121)

*a) Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante:* Se debe crear un mecanismo disciplinado para convertir las declaraciones estratégicas de la organización (visión, misión, aspiraciones, metas u objetivos) en acciones.

Para evitar que “los planes junten polvo”, la Gestión de Recursos Humanos debe imponer la inclusión de las cuestiones organizativas en la discusión estratégica antes de que se decidan las estrategias.

*b) Crear una tarjeta de puntuación equilibrada:* Una tarjeta de puntuación equilibrada puede ser un indicador de desempeño total que evalúe el desempeño ejecutivo. Las categorías se pueden aplicar a cualquier empresa grande o compleja:

b.1) Valor Económico Agregado (VEA): alcanzar las cifras que se esperan del ejecutivo.

b.2) Valor Agregado al Cliente (VAC): cumplir con las metas de servicio al consumidor.

b.3) Valor Agregado a la Gente (VAG): responder a las expectativas de los empleados.

*c) Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales:* El verdadero reto de la planificación de RRHH es ocupar la zona media del continuo, para integrar las prácticas de RRHH en la estrategia de negocios.

La planificación de RRHH se convierte en una parte integral del proceso de planificación empresarial, lo cual es de suma importancia ya que permite el buen direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa.

*d) Evitar las salidas fáciles:* Para lograr la mejora de los procesos, es necesario pasar por un camino difícil, que lleva tiempo y dedicación; es decir, es imprescindible que se estudien y analicen de manera exhaustiva todos los procedimientos para mejorar, y para esto se requiere de mucho tiempo y dedicación. Se debe evitar la tentación de la salida fácil, donde se actúa sin un estudio completo de los procesos de la organización.

*e) Lograr que en la firma se preste atención a la capacidad:* Las capacidades se refieren a aquello que una organización es capaz de hacer para lograr su estrategia.

Para lograr una estrategia, una organización requiere una serie de capacidades (Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas, Evaluar las capacidades del competidor, Atraer y retener gente de alto nivel, Ser el productor a bajo costo en el campo, Ser el líder en tecnología, en calidad, en servicios al consumidor, Ser creativo, Crear condiciones para el cambio, entre muchas otras.)

“Cuando cumple este rol, el profesional de RRHH aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.” (Ulrich, 1997, 57).

“Los profesionales de RRHH trabajan como socios estratégicos cuando identifican y mejoran las capacidades, tanto para implementar la estrategia como para potenciar nuevos productos” (Ulrich, 1997, 120).

### 3.2.2. Rol de Experto Administrativo

Lo que busca el profesional de RRHH es descubrir maneras más eficientes de trabajar. A esto se le ha denominado reingeniería, lo cual incluye el rediseño de los mismos recursos humanos. Para convertirse en un experto administrativo, es necesario que los profesionales de RRHH respondan a las dos etapas requeridas en un proceso de reingeniería, éstas son:

a) Mejorar los procesos; “se centra en la identificación de procesos ineficaces y la creación de métodos alternativos para dar servicios. Esta etapa representa el tipo más frecuente de reingeniería y emplea herramientas tradicionales de reingeniería (por ejemplo, mapeo de procesos, diagramas de flujo, etc.)”. (Ulrich, 1997, 153)

b) Repensar la creación de valor de RRHH; “va más allá de la reingeniería de los procesos de RRHH; se plantea reencuadrar y repensar las conceptualizaciones y los métodos para hacer trabajo de RRHH.” (Ulrich, 1997, 155). Esto se basa en tres marcos conceptuales:

b.1) Evitar la dicotomía centralización / descentralización; los profesionales de RRHH, deben lograr esto, repensando y reencuadrando la base de sus roles dentro de una empresa.

b.2) Definir un encuadre de creación de valor y opciones de entrega; los profesionales de RRHH, para agregar valor para sus clientes, deben usar apropiadamente mecanismos como: el agente de servicios, el centro de servicios, los centros de expertos y las soluciones integradas.

b.3) Definir un proceso de creación de valor; el cual va a ser “horizontal y no vertical, proceso y no función, y equipo y no individuo.” (Ulrich, 1997, 178). Este proceso horizontal de creación de valor, se realiza a través de cuatro pasos: (1) requerimientos del cliente, (2) vínculo con el cliente, (3) proceso, (4) servicios compartidos.

En cuanto a la reingeniería de RRHH y la creación de valor, los *managers*<sup>3</sup> operativos deben cumplir su rol para cumplir esto, mediante las siguientes prácticas: (Ulrich, 1997, 202).

- Comprender y volcar a la reingeniería todos los procesos de trabajo.

---

<sup>3</sup> Significa gerentes en el idioma inglés.

- Redefinir la reingeniería como el proceso de creación de valor.
- Crear organizaciones de servicios compartidos apropiadas, con mecanismos de entrega y procesos de acción.
- Finalmente se puede decir que “los profesionales de RRHH, para convertirse en expertos administrativos, deben aprender a:
- Hacer reingeniería al trabajo de RRHH gracias al uso de la tecnología, equipos de reingeniería de procesos y aumento de la calidad.
- Definir el rol de los RRHH en la creación de valor para la firma.
- Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RRHH.
- Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).” (Ulrich, 1997, 203)

### **3.2.3. Rol de Adalid de los Empleados**

La contribución de los empleados a la organización, se convierte en un asunto crítico para los negocios porque al tratar de producir más con menos recursos humanos (gente), las empresas no tienen otra opción que tratar de comprometer por completo al empleado a la empresa; es decir, se debe buscar que el empleado esté comprometido en alma, cuerpo y corazón con lo que realiza en la empresa.

“La contribución aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la firma piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleo válida y valorada con la firma.” (Ulrich, 1997, 209).

Los profesionales de RRHH son realmente socios del negocio cuando garantizan un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización. Pero, esta responsabilidad de mantener alta la contribución y la dedicación de los empleados no es sólo del profesional de RRHH, más bien la responsabilidad principal de esto la tienen los *managers* operativos. Los profesionales de RRHH deben entonces, ayudar a los *managers* operativos a cumplir con este rol.

La contribución de los empleados depende de muchas variables que están implícitas en este contexto laboral, entre ellas tenemos: la reducción de las exigencias, fijación de prioridades, precisar en el enfoque de los objetivos, reingeniería de los procesos de trabajo, aumento de recursos para responder a exigencias como el control de procesos, la dedicación al trabajo, el trabajo atractivo para el empleado, es decir, que le den oportunidades de aprender con lo que hace, colaboración/trabajo en equipo, cultura, compensación, comunicación, preocupación por un trato correcto de los individuos, informática y tecnología, competitividad.

Los profesionales de RRHH, deben centrarse en encontrar el justo equilibrio entre demandas y los recursos para ser buenos adalides de los empleados. Deben demostrar a los empleados confianza, una gran sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina. Hacer que los empleados se dediquen más a su trabajo y contribuyan, no es sólo responsabilidad de los profesionales de RRHH, sino que también deben participar los *managers* y los mismos empleados, para conseguir que se logren las exigencias que se buscan.

El trabajo de los managers operativos se basa en las siguientes actividades:

- “Articular un nuevo contrato con todos los empleados de la empresa.
- Fijar objetivos pero aportando al mismo tiempo los recursos necesarios para hacer posible el logro de esos objetivos superiores.
- Volver a invertir en el aporte de los empleados.” (Ulrich, 1997, 247).

Este trabajo de los managers es complementado con el trabajo de los profesionales de RRHH, siendo algunas de sus tareas:

- “Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management<sup>4</sup> .
- Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas.
- Definir y aportar los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.” (Ulrich, 1997, 247).

Este trabajo en conjunto, ayudarán a que los empleados contribuyan más decididamente porque tendrán la capacidad de realizar un buen trabajo y la decisión de hacer las cosas bien.

### **3.2.4. Rol de Agente de Cambio**

Ante el cambio en las organizaciones, se debe pensar en la capacidad que se tiene para *responder* al ritmo del cambio. Se pueden identificar tres tipos de respuestas al cambio: iniciativas, procesos y adaptaciones culturales.

Las *iniciativas* de cambio se basan en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos. Los cambios de *procesos* se centran en la manera en que se hace el trabajo. Y los cambios en la *cultura* organizacional, se dan fundamentalmente cuando una empresa se reconceptualiza en sus modos de hacer negocios; es una nueva cultura tanto para los empleados como para los clientes.

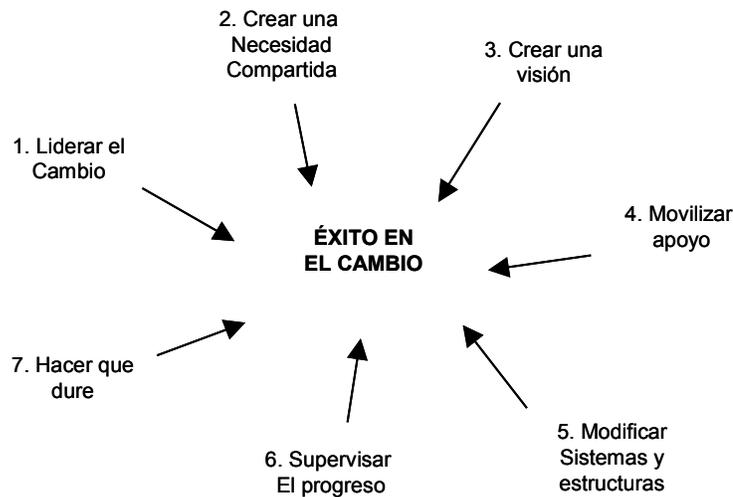
Cuando los profesionales de RRHH logran generar esta capacidad de manejar los tres tipos de cambio, se convierten en agentes de cambio. “Aseguran que las iniciativas se definan, desarrollen y concreten en tiempo y forma; que los procesos se detengan, se pongan en marcha y se simplifiquen; y que los valores fundamentales de la organización sean discutidos y adaptados de una manera adecuada a las condiciones cambiantes de los negocios.” (Ulrich, 1997, 250–251).

Como agentes de cambio deben transformar ese deseo de cambiar, en capacidad para hacerlo, identificando los obstáculos que se deben enfrentar para lograr un buen cambio, y crear planes adecuados para enfrentar los obstáculos que se presentan.

---

<sup>4</sup> Quiere decir Gerencia en el idioma inglés.

Los profesionales de RRHH que cumplen el rol de agentes de cambio, ayudando a sus empresas a responder a los nuevos objetivos que se plantean, y que lo hagan rápidamente, deben dar ciertos pasos necesarios para lograrlo: “... 1) identificar factores claves de éxito para crear la capacidad de cambio; 2) tener en cuenta en qué medida se tiene control sobre estos factores clave de éxito; 3) identificar las actividades de mejora en relación a cada factor de éxito; y 4) hacer el seguimiento de los siete factores clave como un proceso iterativo, no un hecho episódico.” (Ulrich, 1997, 261). Véase en la Figura 12 los siete factores de éxito en el proceso de cambio.



Fuente: Elaboración Propia.

**FIGURA 12.-** Los Siete factores clave del éxito en el proceso de cambio.

Además de esto, los profesionales de RRHH deben seguir cinco pasos para lograr el cambio cultural requerido: “... 1) definir y clarificar el concepto de cambio cultural; 2) expresar por qué el cambio cultural es central para el éxito empresarial; 3) definir un proceso para evaluar la cultura actual, definir la cultura que se desea para el futuro y la distancia que media entre ambas; 4) identificar caminos alternativos para la creación del cambio de cultura; y 5) crear un plan de acción que integre enfoques múltiples en el cambio cultural.” (Ulrich, 1997, 278).

Para que los profesionales de RRHH sean agentes de cambio, deben dominar las siguientes áreas:

- a) Catalizador / adalid / patrocinador del cambio en las diversas unidades y líneas de la organización.
- b) Facilitador del cambio en la organización.
- c) Diseñador de los sistemas de cambio dentro de la empresa.
- d) Demostrador del cambio en las funciones de la organización.

Para ayudar a las organizaciones a responder al cambio, deben trabajar en conjunto los *managers* de línea y los profesionales de RRHH. En particular, los managers de línea como agentes de cambio, deben lograr las metas siguientes: (Ulrich, 1997, 305-306).

- Coordinar la cultura interna con la identidad deseada en el mercado.
- Entender el proceso de creación de una actitud común.
- Tener un modelo de cambio que se use en toda la empresa.
- Mantener la tensión en la empresa para responder al cambio, aún cuando se estén creando nuevas estrategias.

Y los profesionales de RRHH, para cumplir con este rol, deben realizar las siguientes funciones: (Ulrich, 1997, 306).

- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de RRHH.
- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la ‘planilla de control de despegue’<sup>5</sup> para el cambio con los managers operativos.

Cuando se logra responder al cambio, los managers operativos y los profesionales de RRHH comienzan a ver al cambio “... como un amigo y dejar de verlo como un enemigo, como una oportunidad y no una desgracia, como una ventaja competitiva y no un obstáculo, como una fuente de valor y no como un obstáculo a vencer.” (Ulrich, 1997, 306).

#### **4. PAPEL QUE DESEMPEÑA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES**

Es necesario llevar a cabo ante un proceso de fusión y/o adquisición de empresas, una buena gestión de Recursos Humanos, lo cual implica a los comportamientos y efectos que este proceso causa en los empleados de las empresas que se fusionan. Esta buena gestión de RRHH debe realizarse antes, durante y después de este proceso de fusión empresarial.

Entre las cinco mayores preocupaciones que tienen los empleados en una situación de fusión de empresas, se pueden mencionar:

a) La pérdida de identidad.

“La motivación del individuo para trabajar en busca del éxito en términos de progreso laboral y oportunidades profesionales se ve apagada por los sucesos que envuelven la adquisición. Cuando la persona ya no puede identificarse con la empresa y ver las oportunidades dentro de ella, este hecho le provoca gran frustración y confusión, puesto que la imagen de éxito que tiene de sí mismo se ha desmoronado.” (COS - Schweiger, Ivancevich y Power, 1990, 147-148).

b) Falta de información y ansiedad. En estos procesos de fusión o adquisición de empresas, la comunicación con los empleados se hace muy difícil porque no se sabe qué va a ocurrir. Esta falta de información genera en los empleados una sensación de inseguridad y de ansiedad.

Una de las preocupaciones de los empleados, son los numerosos cambios a los que se enfrentan: Pérdida del puesto de trabajo; Cambios en el trabajo: nuevos papeles y tareas; Traslado al nuevo puesto y/o nueva situación geográfica; Cambios en remuneración y prestaciones; Cambios en gratificaciones; Cambios en la trayectoria profesional; Cambios en su poder, status y prestigio jerárquicos; Cambios en su personal: nuevos colegas, jefes y subordinados; Cambio en la cultura corporativa y pérdida de identidad dentro de la empresa.

---

<sup>5</sup> Es una metáfora utilizada para usar los siete factores del cambio. Se debe revisar esta “planilla de control de despegue” antes de llevar a cabo el cambio, y verificar si se están tomando en cuenta los siete factores de éxito que permiten alcanzar felizmente el cambio.

“Cuanto más tarda en concluirse el proceso de adquisición, mayor es la sensación de ansiedad y el trauma que la acompaña.” (COS - Schweiger, Ivancevich y Power, 1990, 148).

c) La supervivencia se convierte en obsesión. Los rumores que se crean con un proceso de adquisición o fusión de empresas, desencadenan muchas trampas políticas, y por ende, los empleados se esfuerzan por sobrevivir y mantener un status, prestigio, poder y carrera en la organización. Todo esto crea una competencia destructiva entre los empleados, y afecta de manera muy negativa las metas de la empresa y las tareas a cumplir.

d) Desperdicios de talentos. Cuando ocurre una fusión empresarial, algunos empleados tienden a irse de la organización ya sea por temor de lo que le pueda pasar, por compañerismo, por falta de compromiso con la misma, etc. En estas pérdidas de empleados, se pierden valiosos talentos, lo cual es un problema muy perjudicial y costoso para la empresa.

e) Repercusiones familiares. Ante un situación de fusión empresarial, los familiares de los empleados, se ven afectados por la posibilidad de que su situación económica cambie de manera abrupta. Además, afrontan las reacciones emocionales que los empleados sufren en este tipo de circunstancias.

Además de estas cinco preocupaciones de los empleados, es necesario identificar las decisiones más importantes que requieren de más atención y actuación de Recursos Humanos; entre ellas se encuentran los despidos, la fusión de culturas y los sistemas de recompensa de la organización. Estas tres decisiones que debe tomar la Gestión de RRHH, son claves en el proceso de fusión y/o adquisición empresarial, ya que todas ellas repercuten en el personal, lo cual es el recurso más valioso que tiene la misma, y sin el cual pudiese existir.

Desde la perspectiva de la Corporate Leadership Council (2000), el papel que desempeña RRHH en las fusiones y adquisiciones consta de dos fases; en primer lugar, la fase de la debida diligencia, y en segundo lugar, la fase de la integración.

“La tarea fundamental de Recursos Humanos durante el proceso de debida diligencia estriba en recopilar datos relativos a las prácticas de Recursos Humanos, a las prácticas administrativas y al talento de la compañía objetivo. A su vez, esto permite que se haga un análisis de la negociación en

términos del costo de adquisición, al igual que de la factibilidad / naturaleza de la adquisición.” (Corporate Leadership Council, 2000, 16).

En la fase de Integración, RRHH debe ejercer una estrategia global de personal, la cual abarca múltiples esferas de actividad, como son:

- Equipos de Transición
- Dotación de Personal
- Comunicaciones
- Operaciones de Recursos Humanos

En cuanto a los Equipos de Transición, los profesionales de RRHH deben poseer ciertas habilidades necesarias para facilitar estos equipos, entre éstas tenemos: Comodidad de interacción con los ejecutivos, Conocimiento del contenido y comprensión del negocio, Experiencia en desarrollo de organizaciones, Experiencia en solución de problemas, Habilidades de facilitación de procesos, Habilidades de diseño del trabajo.

Los profesionales de RRHH que facilitan los equipos de transición deben trabajar con los líderes de los equipos para así desarrollar las agendas y reglas básicas para que las reuniones sean realmente efectivas. Los facilitadores de estos equipos deben asegurar que todos los participantes tengan oportunidad para expresar sus puntos de vista, y sean tomados en cuenta.

El autor Mitchell L. Marks, en su artículo *Let's Make A Deal*, en la revista HRMagazine, expone que, “Para tener éxito en el papel que desempeñan como facilitadores, los profesionales de Recursos Humanos deben ser personas altamente dignas de confianza, que puedan establecer una relación de empatía con personas de ambas partes en forma combinada.” (Corporate Leadership Council, 2000, 50).

En la Dotación de Personal, los profesionales de RRHH facilitan la toma de decisiones con respecto a la selección de personal (proceso de selección) y tienen la responsabilidad de retener los elementos que son aportes claves (proceso de retención) y de celebrar los acuerdos necesarios para ayudar a los empleados a obtener otro trabajo, en caso de que sean despedidos porque sus cargos, después de ocurrida la fusión, terminan siendo redundantes (proceso de indemnización por cesantía).

Por el lado de las Comunicaciones, es vital preparar un plan que respalde el esfuerzo de integración, y para esto los profesionales de RRHH deben evaluar los aspectos relativos al método de comunicación, el público a quien se le comunica, el contenido de lo que se va a comunicar, y la programación de los diversos tipos de comunicaciones.

Según lo expuesto por el autor A.T. Kearney, en *Flawless Execution*, “El elemento impulsor más frecuente de la caída del rendimiento (debido a las fusiones y las adquisiciones) es la comunicación, bien sea excesiva o muy limitada” (Corporate Leadership Council, 2000, 63).

Y con respecto a las operaciones de Recursos Humanos, lo que se busca es su optimización, y el reto fundamental para lograrlo “... estriba en que es parte esencial de la construcción de la nueva empresa, aunque, al mismo tiempo, constituye una empresa separada y monumental... la cual debe estar perfectamente alineada con la estrategia de integración general.” (Corporate Leadership Council, 2000, 73).

En la construcción de la nueva organización de Recursos Humanos, las operaciones de RRHH que deben realizarse son: la dotación de personal de recursos humanos, la arquitectura de transición, las políticas de recursos humanos, y el modelo de prestación de servicios.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se indican todos los pasos metodológicos necesarios que se tuvieron que realizar en este estudio. En primer lugar se definió el diseño de investigación que encuadra el tema y su abordaje desde el punto de vista de lo que se quiere analizar; luego se define el tipo de investigación en el cual está basado el estudio. Seguidamente, se delimita la unidad de análisis con la que se trabajó, luego se delimitan la población o universo de estudio y la muestra que fue tomada para llevarlo a cabo. Por otro lado se indican la técnica e instrumento de recolección de datos, y luego se señala la manera en que se realizó el análisis de los datos. Finalmente, se muestra la operacionalización de las variables, que en este caso es sólo una.

## **1. Diseño de Investigación**

Conociendo que los tipos de diseño de investigación pueden ser experimentales o no experimentales, se seleccionó para esta investigación el diseño no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, “...lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos...” (Hernández, 1991, 189).

Dentro de una investigación no experimental, se pueden identificar las transeccionales y las longitudinales. En el caso de este estudio, se escogió el diseño de investigación transeccional porque permite recolectar datos en un momento determinado. “Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández, 1991, 192).

A su vez, este tipo de diseño de investigación se divide en descriptivos o correlacionales/causales. El diseño que aplica en esta investigación es el transeccional descriptivo, porque “...tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables...” (Hernández, 1991, 193). En este estudio podría decirse que es la descripción de la incidencia de cada uno de los roles de RRHH ante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, en función de la opinión de representantes de RRHH y Expertos en el tema de fusiones.

## **2. Tipo de Investigación**

Este estudio se fundamentó en una investigación de tipo Exploratoria Descriptiva. En primer lugar es exploratoria porque el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que ha

sido poco estudiado actualmente: las fusiones entre empresas, que han comenzado a producirse con mayor énfasis en los últimos 5 años, tanto en Venezuela como a nivel mundial.

Este trabajo de investigación será de gran utilidad para posteriores investigaciones acerca del tema en estudio; además que puede ser muy útil para los departamentos de RRHH que se vayan a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial.

En segundo lugar, es una investigación Descriptiva por que busca “especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández, 1991, 60), especificando cómo y cuáles de las tareas ya conocidas y estudiadas propias de la Gestión de RRHH. Dichas tareas deben considerarse en procesos de fusión o adquisición de empresas.

### **3. Unidad de Análisis**

La investigación está basada únicamente en el estudio de las opiniones que emitieron las personas que fueron consideradas como expertos en el área de fusiones (empresas consultoras), y también se estudiaron las opiniones de representantes de la Gestión de RRHH de las empresas de los sectores: finanzas, petrolero y manufacturero que han sufrido el proceso de fusión empresarial en el área metropolitana de Caracas, en los últimos 5 años.

Se escogió esta unidad de análisis, porque se consideró que son los sujetos que realmente pueden aportar gran información, por su nivel de conocimiento acerca del tema que aquí se estudia. Por un lado, las personas consideradas como expertos en el área de fusiones, son aquellas que han manejado o han estado a cargo de algún proceso de fusión, y que tengan conocimientos de lo que ello implica en la organización, como por ejemplo son los consultores.

Por otro lado, los representantes de la Gestión de RRHH de empresas de los sectores :finanzas, petrolero y manufacturero, del área metropolitana de Caracas, que han pasado por un proceso de fusión empresarial en los últimos 5 años, para conocer la experiencia vivida por ellos durante el proceso dentro de la organización, cómo enfrentaron el proceso, cuáles de sus acciones fueron adecuadas, y cuáles dejaron de hacer que hubiesen sido importantes para un mejor manejo del proceso de fusión y/o adquisición de empresas.

Lo que se busca es conocer la opinión de estos sujetos acerca del rol que debe cumplir la Gestión de RRHH durante un proceso de fusión, cuál debería ser la participación o actuación ideal para lograr el éxito en la fusión y/o adquisición de empresas; tomando en cuenta que el primer afectado en este proceso es el personal que trabaja en las organizaciones involucradas.

#### **4. Población**

Para la elaboración de este estudio, se delimitó a la población de acuerdo a la variable que se quiere analizar, y de acuerdo al nivel de conocimientos que se requiere sobre el tema de investigación. Se trabajó con todas aquellas empresas de los sectores: financiero, petrolero y manufacturero, pertenecientes al área metropolitana de Caracas, que han pasado por un proceso de fusión y/o adquisición empresarial en los últimos 5 años, y también con expertos en el tema de fusiones (consultores). Los Expertos se señalan con una “E” y con una “R” los representantes de RRHH.

Se consideraron empresas Nacionales, a aquellas que pertenecen a Venezuela, y como Multinacionales, las que son extranjeras que se encuentran aquí en Venezuela; sin embargo, aquellas empresas venezolanas que fueron adquiridas por empresas extranjeras, se consideraron como Multinacionales. Para destacar claramente las fusiones de las adquisiciones, se señala con una “F” las fusiones y con una “A” las adquisiciones.

En el sector financiero se encontraron 14 fusiones y/o adquisiciones (11 Nacionales y 3 Multinacionales); en el sector petrolero se dieron 6 fusiones y/o adquisiciones únicamente a nivel multinacional; y en el sector manufacturero se identificaron 4 fusiones y/o adquisiciones (1 nacional y 3 multinacionales). Véase cuadro en el anexo 5.

Cabe destacar, que el número exacto de las fusiones y/o adquisiciones realizadas en Venezuela, específicamente en el área metropolitana de Caracas, en los últimos cinco años, fue muy difícil de determinar, por lo que se hizo una profunda investigación, y se obtuvo una aproximación. Se podría decir que se llevaron a cabo en este período, alrededor de 50 fusiones en general; pero puede que existan muchas otras que no se registraron aquí, ya que no se consiguió la información respectiva. Véase cuadro resumen en el anexo 6.

## 5. Muestra

Cuando se habla de muestra de estudio, se hace referencia únicamente a un subgrupo de la población, es decir, es un grupo que posee las características básicas para el desarrollo del estudio, y que por lo tanto se encuentra dentro de la población delimitada según el tema de investigación.

El tipo de muestra utilizada es la “no probabilística”, ya que fue muy limitado el acceso a las personas determinadas para este estudio, por lo que fueron escogidos según el acceso que se tuvo a las diferentes empresas y en especial a estas personas específicas. La muestra está compuesta por expertos y por sujetos – tipo, que según Hernández (1991) estos tipos de muestra son utilizadas para estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde lo que se quiere es “... la riqueza, profundidad y calidad de la información...” (Hernández, 1991, 232).

La muestra de esta investigación está conformada por dos grupos de personas: en primer lugar, representantes de la Gestión de RRHH que vivenciaron el proceso de fusión de empresas de los sectores: finanzas, petrolero y manufacturero, del área metropolitana de Caracas en los últimos 5 años; y en segundo lugar, expertos en el tema de fusiones de empresas (consultores). De esta manera, se tuvo la oportunidad de conocer diferentes opiniones sobre el rol que cumple la Gestión de RRHH durante un proceso de fusión empresarial, y se logró concluir de acuerdo a los datos que se obtuvieron de esta muestra de investigación.

El criterio de selección para la muestra de esta investigación, estuvo centrado en la consideración de expertos de fusiones como aquellas personas que tenían conocimientos sobre el tema, que habían seguido o estado a cargo de la trayectoria de un proceso de fusión y/o adquisición empresarial, o que de alguna manera habían manejado un proceso de fusión y todo lo que ello implica. Y para los representantes de la Gestión de RRHH, se tomó como criterio, que hubiesen vivenciado el proceso de fusión y/o adquisición de la empresa (de los sectores antes señalados) en la que trabajan, y que este proceso se hubiese realizado en los últimos cinco años.

La muestra esta conformada por 17 entrevistas, de las cuales 4 son de expertos en el tema de fusiones, y las otras 13 entrevistas, son de representantes de RRHH. De las entrevistas de los representantes, se tienen 4 fusiones y 9 adquisiciones de empresas. Entre las empresas entrevistadas, se encuentran 7 nacionales y 6 multinacionales. Véase resumido en el cuadro 4 a continuación.

Representantes	13
Expertos	4
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>

Empresas nacionales	7
Empresas multinacionales	6
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fusiones	4
Adquisiciones	9
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

CUADRO 4.- Muestra de la investigación.

Se puede hacer referencia también que de los 17 personas entrevistadas, hay diversas profesiones, como son: 8 Industriólogos, 4 Psicólogos, 1 Lic. en Administración de Personal, 1 Lic. en Administración, 1 Contador Público, 1 Lic. en Ciencias Actuariales, 1 Ingeniero Civil. Esto pudiese ser un elemento importante a tomar en cuenta para analizar más profundamente cómo puede influir la profesión que se tiene con respecto a la opinión acerca del tema en estudio. Esto no es el objetivo de esta investigación, pero sería de gran enriquecimiento que en posteriores trabajos de investigación se llevara a cabo este análisis como complemento de este amplio estudio.

## 6. Técnica de Recolección de Datos

Los datos fueron recolectados por medio de entrevistas abiertas a la muestra de estudio anteriormente delimitada, lo que permitió obtener amplia información acerca del tema de esta investigación. Se realizó mediante una interacción entre el entrevistador y el entrevistado, y se intercambiaron conocimientos u opiniones acerca de un tema o situación específica, en este caso, sobre cómo debe actuar (Rol) la Gestión de RRHH durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial.

## 7. Instrumento de Recolección de datos

El instrumento utilizado para recolectar los datos, fueron entrevistas semi-estructuradas con preguntas abiertas, para obtener así mayores argumentos por parte del entrevistado. Al ser la entrevista semi-estructurada, está conformada por pregunta abiertas, no muy precisas, sino que están

formuladas de tal manera que inducen al entrevistado a expresarse ampliamente y con libertad de contar su experiencia, por lo que la recolección de los datos fue bastante amplia, obteniendo así mayor información para analizar de acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, siempre se trató de evitar que se desviara el tema y de esta forma la investigación no perdió el sentido. Cabe destacar que las preguntas no obligaban al entrevistado a orientar su respuesta a una específica, eran preguntas de opinión, de amplio criterio.

Los resultados obtenidos han sido tratados con un alto grado de cuidado y reserva, ya que las personas entrevistadas accedieron a la entrevista con la condición de que la información se conservara de manera confidencial, por lo que no se indica en los resultados de esta investigación lo que cada una de las empresas vivió, y tampoco se revela el nombre de las personas entrevistadas. Es por esto que en los resultados, para señalar la información obtenida por los entrevistados, se indica a los expertos en el tema (consultores) con una “E” y enumerados, y a los representantes de RRHH con una “R” y enumerados igualmente.

## **8. Análisis de los Datos**

La información que se obtuvo a través del instrumento de recolección de datos (entrevistas abiertas semi-estructuradas), fue analizada por medio de análisis de contenido, ya que lo que se quería analizar era la opinión de la muestra delimitada, y esto permitió que la información fuese procesada de manera adecuada para extraer las conclusiones pertinentes. Además se aplicó estadística descriptiva no paramétrica para analizar de manera más completa las opiniones de los sujetos de estudio, permitiendo esto que se conozcan posibles tendencias con respecto al tema, de acuerdo a cada uno de los roles propuestos por Dave Ulrich (base de la investigación), y según si las empresas son nacionales o multinacionales. Se analizan también las diferentes opiniones de los entrevistados de acuerdo si son expertos o representantes de RRHH, y conforme a si se trata de fusiones o adquisiciones.

Para realizar el análisis de toda la información obtenida, a través de las entrevistas, se llevará a cabo el análisis de contenido, el cual “...es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa” (Hernández, 1991, 301). Lo que permite, en el caso de este estudio, describir tendencias en el contenido de las entrevistas realizadas, develar diferencias de opiniones en el contenido de las entrevistas, comparar mensajes dependiendo si las empresas son

nacionales o multinacionales, auditar el contenido de la entrevista y compararlo con los objetivos establecidos en esta investigación, y finalmente, cerrar preguntas abiertas; es decir, por medio de la codificación de las características relevantes del contenido de las entrevistas, son transformadas a unidades que permiten una descripción y análisis preciso. Para poder codificar y lograr hacer el análisis de contenido, es necesario definir el universo que se va a analizar, las unidades de análisis determinadas, y las categorías de análisis.

En primer lugar, al definir el universo a analizar, en el caso de esta investigación, se tomaron en cuenta las 17 entrevistas realizadas, las cuales son: 13 entrevistas a los representantes de la Gestión de RRHH de las empresas en estudio, y 4 entrevistas a expertos en el área de fusiones. Véase las entrevistas en el anexo 7.

En segundo lugar, la unidad de análisis que se escogió fue el tema, el cual “...se define a menudo como una oración, un enunciado respecto a algo. Los temas pueden ser más o menos generales...” (Hernández, 1991, 304). En el caso de este estudio, se escogió esta unidad de análisis ya que permite analizar profundamente la información obtenida de acuerdo a los objetivos establecidos.

En tercer lugar, las categorías de análisis “...son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis...” (Hernández, 1991, 305). El tipo de categorías utilizadas en este estudio fueron las de asunto o tópico, las cuales se refieren únicamente al tema o asunto tratado en las entrevistas realizadas en esta investigación. Dichas categorías y subcategorías, son exhaustivas ya que cada categoría abarca todas las posibles subcategorías de lo que se va a codificar; además estas subcategorías son mutuamente excluyentes, es decir, que cada unidad de análisis puede apuntar sólo a una de las subcategorías de cada categoría establecida. Y finalmente, tanto las categorías como las subcategorías se derivan del marco teórico de esta investigación y del análisis profundo de las entrevistas que soportan el estudio.

Es importante conocer que al realizar las entrevistas, los sujetos pertenecientes a ambas muestras (Representantes de RRHH y Expertos) utilizaban léxicos distintos, por lo que se hizo complejo el proceso de clasificación de las subcategorías de cada uno de los roles.

Las categorías establecidas en esta investigación, son cada uno de los roles propuestos por el autor Dave Ulrich (1997), en su libro *Recursos Humanos Champions*, y las subcategorías las funciones que se deben cumplir dentro de cada uno de los roles. Véase cuadro resumen en el anexo 8.

## **9. Operacionalización de Variables**

Para analizar más cabalmente todo aquello que tiene que ver con la variable en estudio, en este caso el Rol de la Gestión de RRHH, se elaboró un cuadro resumen con la definición de la variable, sus dimensiones e indicadores. Esto facilitó el proceso del análisis de contenido, ya que las dimensiones pasaron a ser las categorías de análisis y los indicadores las subcategorías de análisis.

A continuación un cuadro resumen de la operacionalización de la variable

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
<b>Rol de la Gestión de RRHH</b>	Modos de comportamiento característicos del departamento de RRHH en una organización	<b>1) Socio Estratégico</b>	Convertir la estrategia de la organización en acción Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas Evaluar las capacidades del competidor Atraer y retener gente de alto nivel Ser el productor a bajo costo en el campo Alcanzar las cifras que se esperan del ejecutivo Ser el líder en tecnología, en calidad, en servicios Crear condiciones para el cambio Cumplir con las metas de servicio al consumidor Responder a las expectativas de los empleados Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales Planificación de RRHH Direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa Estudio exhaustivo de los procedimientos
		<b>2) Experto Administrativo</b>	Hacer reingeniería al trabajo de RRHH por medio de la tecnología, equipos y aumento de la calidad Definir el rol de los RRHH en la creación de valor para la firma Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RRHH Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad) Descubrir maneras más eficientes de trabajar Mejora de los procesos Reencuadrar y repensar las conceptualizaciones y métodos para hacer trabajo de RRHH Ser agente / centro de servicios Creación de valor horizontal y no vertical, en equipo y no individual Valor agregado para la firma
		<b>3) Adalid de los Empleados</b>	Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas Fijación de prioridades Precisar el enfoque de los objetivos Colaboración / Trabajo en equipo Cultura Compensación Comunicación Preocupación por un trato correcto de los individuos Informática y tecnología Competitividad Comprometer por completo al empleado a la empresa Garantizar un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización Ayudar a los managers operativos en este rol Encontrar justo equilibrio entre demandas y recursos Demostrar a los empleados confianza, sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina
		<b>4) Agente de Cambio</b>	Crear una necesidad compartida Crear una visión Movilizar apoyo Modificar sistemas y estructuras Supervisar el progreso Diseñador de los sistemas de cambio dentro de la empresa Demostrador del cambio en las funciones de la organización Responder al ritmo del cambio Plantear iniciativas en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos Cambios en la cultura organizacional Identificar obstáculos para lograr un buen cambio Controlar los factores de éxito Líder, catalizador, facilitador, patrocinador del cambio en la organización Trabajo conjunto con los managers de línea Transformar la misma función de RRHH ante el proceso de cambio

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos en este estudio. Se analizan los datos de manera cualitativa y cuantitativa, por lo que se reflejan posibles tendencias, respecto a los 4 roles en los que se basa esta investigación.

Los análisis se estructurarán de diferentes formas: uno de manera general analizando los 4 roles, y otros segmentando la población de empresas en 3 clasificaciones diferentes: Representantes de RRHH y Expertos (tipo de persona entrevistada), Empresas Nacionales y Multinacionales (ubicación Geográfica de las empresas que se fusionaron) y por último Empresas que pasaron por un proceso de Fusión y Empresas que pasaron por un proceso de Adquisición (Tipo de proceso de integración).

Se utilizó estadística descriptiva no paramétrica, haciendo uso de cuadros y representaciones gráficas. Con esto se facilita la comprensión de los resultados, se obtiene un análisis de los datos más profundo y de esta forma se alcanzan los objetivos planteados.

### **1. Análisis con respecto a los cuatro roles de RRHH del autor Dave Ulrich.**

Como bien se conoce, la Gestión de Recursos Humanos debe cumplir con unos roles específicos en la empresa, que según este autor, son de suma importancia cuando esta se encuentra sumida en una situación de cambio tan fuerte como lo puede ser una fusión y/o adquisición empresarial.

En primer lugar, de las 17 entrevistas realizadas, compuesta cada una de ellas por 8 preguntas abiertas, se analizó el contenido; logrando de esta manera sintetizar las ideas principales para luego tabularlas, asignándole un valor a cada una de ellas del 1 al 4, que significan el número correspondiente a cada rol, siendo esto:

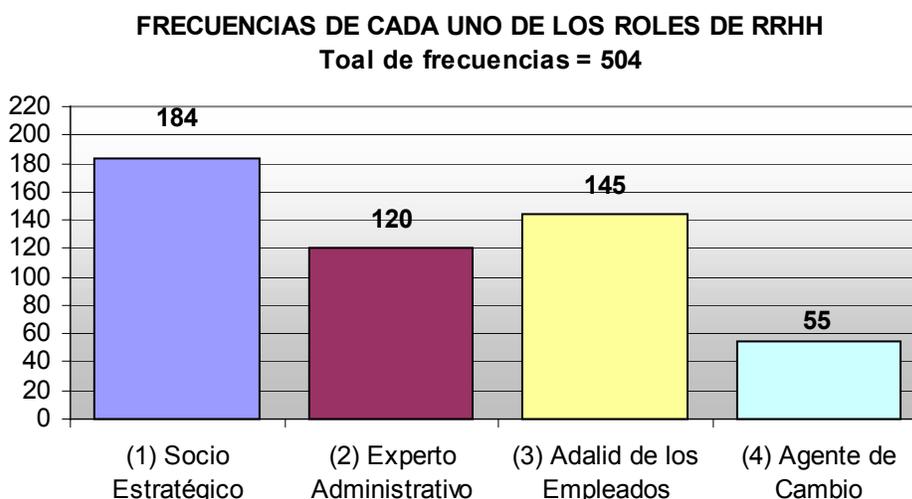
- 1) Rol de Socio Estratégico
- 2) Rol de Experto Administrativo
- 3) Rol de Adalid de los Empleados
- 4) Rol de Agente de Cambio

Posterior a ello, se procedió a contabilizar el número de veces que se repite cada uno de los roles (frecuencias) y a calcular los porcentajes de cada rol en base a las frecuencias obtenidas. Esto se puede resumir como se muestra a continuación en el cuadro 5.

<b>ROLES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
(1) Socio Estratégico	184	36
(2) Experto Administrativo	120	24
(3) Adalid de los Empleados	145	29
(4) Agente de Cambio	55	11
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>100</b>

**CUADRO 5.-** Frecuencia de los roles de RRHH.

En esta tabla se puede observar que el rol de valor más alto en las opiniones de los entrevistados es el de Socio Estratégico, luego el de Adalid de los empleados, y por último, el de Experto Administrativo, y Agente de Cambio. Esto parece indicar que se le da un mayor grado de importancia en estos casos de fusión o adquisición empresarial, a todas aquellas funciones que engloba el rol de Socio Estratégico, lo que representa una gran responsabilidad para la gestión de RRHH; siendo esto un reto muy grande para los profesionales que se encuentran a cargo de esta gestión. Además su aporte es más estratégico que operativo en estos procesos de cambio. A continuación véase el Gráfico 1.



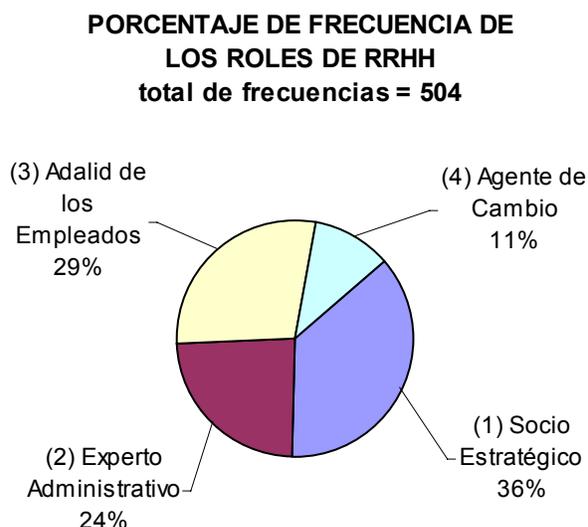
**GRÁFICO 1.-** Frecuencias de cada uno de los roles de RRHH.

Se hace evidente que existe cierta preferencia por el rol de Socio Estratégico, lo que significa que los entrevistados ante una situación de fusión y/o adquisición empresarial, le dan gran

importancia a este rol, o es posible también que esté reflejándose un deseo por parte de estas personas por ser y actuar realmente como Socio Estratégico del negocio.

Se puede observar también que al rol Agente de Cambio le dan poca importancia, por lo que se presenta una situación paradójica, ya que ante un proceso de cambio como éstos, uno de los roles que debería destacarse en la gestión de RRHH es este rol 4 para manejar de la mejor manera posible el cambio en la organización. Se debe considerar que en los procesos de fusión los cambios son predominantemente externos y este rol se orienta al manejo del cambio “dentro” de la organización.

Para ver más aún las diferencias obtenidas en cuanto a porcentajes véase el gráfico 2.



**GRÁFICO 2.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles de RRHH.

En este gráfico se observa con claridad que el 36% está representado por el rol 1 (Socio Estratégico), y el menor porcentaje (11%) pertenece al rol 4 (Agente de Cambio), siendo los roles 2 (Experto Administrativo) y 3 (Adalid de los Empleados) importantes pero en un nivel intermedio. Un solo rol ocupa más de 1/3 del total de las frecuencias.

## 2. Análisis comparativo respecto a Representantes de RRHH y Expertos.

De las 17 entrevistas en total, 13 pertenecen a los representantes de RRHH de las diversas empresas objeto de estudio, y 4 pertenecen a los expertos en el tema de fusiones y/o adquisiciones de empresas. En base a esto, se hizo un análisis comparativo de las frecuencias de la información obtenida de los representantes y de los expertos, según los cuatro roles. Véase el Cuadro 6 a continuación.

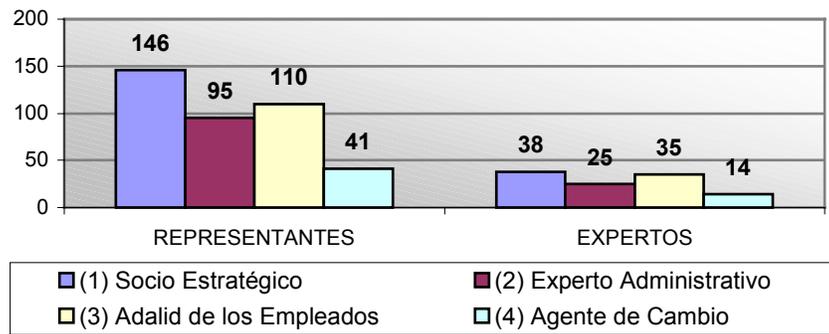
	ROLES				<i>Total</i>
	(1) Socio Estratégico	(2) Experto Administrativo	(3) Adalid de los Empleados	(4) Agente de Cambio	
<b>REPRESENTANTES</b>	146	95	110	41	392
<b>EXPERTOS</b>	38	25	35	14	112
<i>Total</i>	<b>184</b>	<b>120</b>	<b>145</b>	<b>55</b>	<b>504</b>

CUADRO 6.- Frecuencias de los roles para los Representantes de RRHH y Expertos.

Al comparar las opiniones de los diferentes sujetos, se puede identificar que ambas muestras, en proporción, le dan casi por igual importancia en primer lugar al rol Socio Estratégico, luego al Adalid de los Empleados, seguido del Experto Administrativo, y por último el Agente de cambio; lo que nos indica que tanto los Representantes de RRHH como los expertos, tienen opiniones muy parecidas en cuanto a la importancia que se le debe dar a cada uno de los roles de la Gestión de RRHH.

Para ver con más exactitud las opiniones de cada una de las muestras (Representantes de RRHH y Expertos), se hace referencia al gráfico 3 que se muestra a continuación.

**Comparación de opiniones entre Expertos y Representantes de RRHH con respecto a los 4 Roles de RRHH**

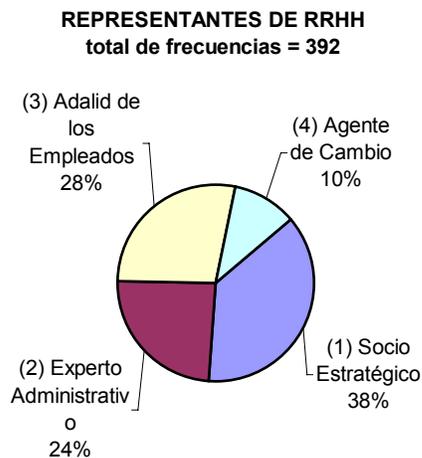


**GRÁFICO 3.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Representantes de RRHH y Expertos.

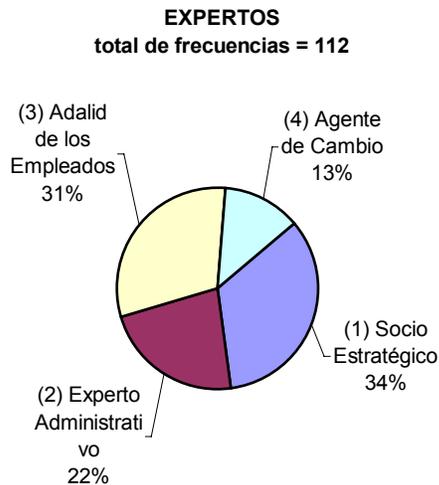
En este gráfico están representadas las frecuencias obtenidas para cada uno de los roles, en función de ambas muestras. Cabe destacar que el total de las frecuencias no es igual para los representantes de RRHH y los expertos. El número de individuos de cada muestra es diferente.

Se observa que existe muy poca diferencia en las opiniones con respecto a cada uno de los roles, es decir, se les otorgan las mismas prioridades o relevancia.

También en forma separada se pueden analizar las opiniones de ambas muestras, es decir, un gráfico para los Representantes de RRHH y otro gráfico para los expertos. Para esto véase los gráficos 4 y 5 que se muestran seguidamente.



**GRÁFICO 4.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Representantes de RRHH.



**GRÁFICO 5.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Expertos.

De esta manera se puede observar con mayor transparencia, en términos de porcentajes de frecuencias, que las opiniones son muy parecidas en cada una de las muestras; siendo el rol de Socio Estratégico el de mayor porcentaje, y el rol de Agente de Cambio el que menos porcentaje abarca. Se puede señalar que los representantes de RRHH le confieren un 38% al rol 1 (Socio Estratégico), y los expertos un 34%, lo cual indica que los representantes le dan un poco de mayor importancia a este rol, pero podría ser consecuencia de que la muestra de representantes de RRHH es mayor que la de expertos. Igualmente puede hacerse referencia al rol 4 (Agente de Cambio), donde los representantes de RRHH le otorgan un 10% y los expertos un 13%, esto significa que en este caso, los representantes son los que le dan muy poca importancia a este rol, pero esta pequeña diferencia podría deberse igualmente al tamaño de ambas muestras.

### **3. Análisis comparativo con respecto a Empresas Nacionales y Multinacionales.**

Las entrevistas realizadas a los representantes de RRHH de las diferentes empresas estudiadas de los sectores finanzas, petrolero y manufacturero, se pueden dividir en dos grupos, ya sean empresas nacionales o multinacionales. Para esto se separaron a los Expertos de los Representantes de RRHH.

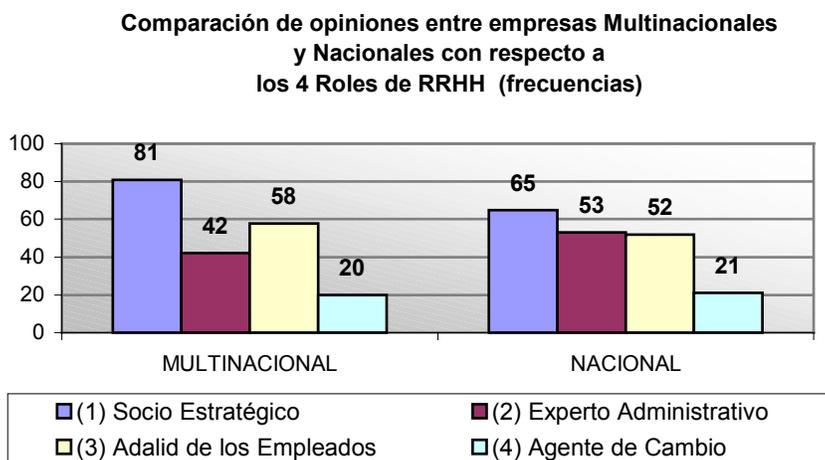
En el cuadro 7, se muestran las frecuencias obtenidas en cada uno de los roles para estas empresas (nacionales o multinacionales), en función de los 13 Representantes de RRHH.

	(1) Socio Estratégico	(2) Experto Administrativo	(3) Adalid de los Empleados	(4) Agente de Cambio	<i>Total</i>
<b>MULTINACIONAL</b>	81	42	58	20	201
<b>NACIONAL</b>	65	53	52	21	191
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>95</b>	<b>110</b>	<b>41</b>	<b>392</b>

**CUADRO 7.-** Frecuencias de los roles para empresas Nacionales y Multinacionales.

Tomando en cuenta que entre las empresas entrevistadas existen 7 empresas Nacionales y 6 Multinacionales, las frecuencias son casi iguales. Se observa “aproximadamente” en la misma proporción los resultados obtenidos para cada rol, en función de las opiniones conseguidas en las entrevistas de estos tipos de empresas.

En el siguiente gráfico se muestra, en términos de frecuencias para cada uno de los roles, la importancia que ambos tipos de empresas le dan a éstos. Véase el Gráfico 6 a continuación.



**GRÁFICO 6.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Empresas Nacionales y Multinacionales.

Se puede señalar que, como se mencionó anteriormente, las empresas nacionales le dan mayor importancia al rol 1, y los roles 2 y 3 son muy parecidos, quedando el rol 4 como el que se destaca menos en las opiniones de dichas empresas. Las empresas multinacionales se inclinan más por el rol 1, y luego por el rol 3, siendo el rol 2 un poco menor en importancia y como último el rol número 4.

Se puede identificar también que tanto las empresas nacionales como las multinacionales, no le confieren tanta importancia al rol 4, teniendo ambos tipos de empresas casi el mismo número de frecuencias en este rol.

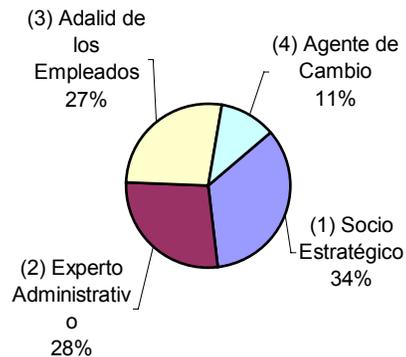
En el segundo rol en importancia, hay una diferencia de opiniones, ya que las empresas multinacionales le dan mayor importancia al rol de Adalid de los Empleados; y las empresas nacionales al rol de Experto administrativo (casi en igual proporción que al rol Adalid de los empleados).

Para observar con mayor claridad la comparación de opiniones de las empresas nacionales y multinacionales, se muestran seguidamente los gráficos 7 y 8 que pertenecen a cada tipo de empresas, reflejando los porcentajes de acuerdo a cada uno de los roles.



**GRÁFICO 7.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas Multinacionales.

**EMPRESAS NACIONALES**  
total de frecuencias = 191



**GRÁFICO 8.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas Nacionales.

Con estos gráficos se puede afirmar con mayor certeza que las empresas multinacionales le otorgan un mayor porcentaje de importancia (40%) al rol de Socio Estratégico, en segundo lugar con un 29% al rol Adalid de los Empleados, y el rol de Experto Administrativo con un 21%; quedando como menos importante el rol de Agente de Cambio con un 10%.

Al igual que las multinacionales, las empresas nacionales le dan mayor relevancia al rol Socio Estratégico con un 34%, en cambio, colocan en segundo lugar al rol Experto Administrativo con un 28% y luego al rol Adalid de los Empleados con un 27%, que realmente es muy poca la diferencia, por lo que se puede considerar que sitúan al rol 2 y 3 en el mismo grado de importancia; y por último, coincidiendo nuevamente con las empresas multinacionales, ubican al rol Agente de Cambio como el de menor importancia, con un 11%.

Finalmente se puede afirmar, que ambos tipos de empresas concuerdan en que el rol de mayor importancia es el 1 y el de menor importancia dentro de sus prioridades es el rol 4, con porcentajes cercanos.

#### 4. Análisis comparativo con respecto a empresas por fusión o por adquisición.

De las entrevistas aplicadas a los 13 representantes de RRHH, se pueden analizar las empresas desde otro punto de vista, separándolas en otros dos grupos; aquellas que vivenciaron un proceso de Fusión, y las que sufrieron un proceso de Adquisición de empresas.

En el cuadro 8, se muestran las frecuencias obtenidas para cada rol, por los dos grupos de empresas.

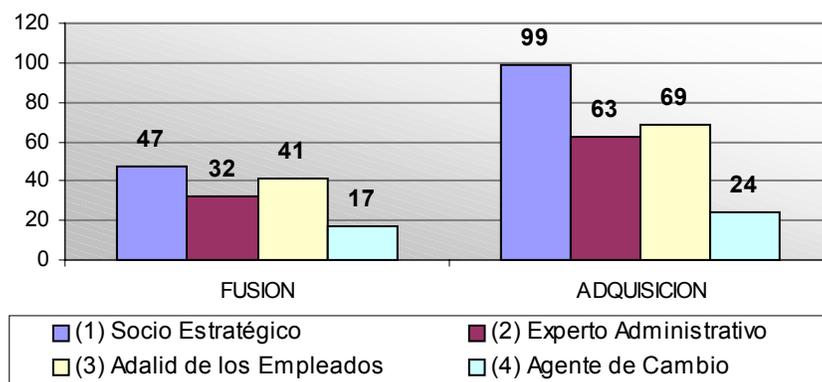
	(1) Socio Estratégico	(2) Experto Administrativo	(3) Adalid de los Empleados	(4) Agente de Cambio	<i>Total</i>
<b>FUSION</b>	47	32	41	17	137
<b>ADQUISICION</b>	99	63	69	24	255
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>95</b>	<b>110</b>	<b>41</b>	<b>392</b>

**CUADRO 8.-** Frecuencias de los roles para Empresas por Fusión o por Adquisición.

Tomando en consideración que las empresas fusionadas que fueron entrevistadas son sólo 4, y que las empresas que vivenciaron un proceso de adquisición son 9; los procesos de cambio empresarial más comunes son las adquisiciones, y las fusiones son realmente pocos los casos, por lo observado aquí en Venezuela.

En el gráfico 9 se representan las frecuencias para cada rol, según los grupos de empresas.

**Comparación de opiniones entre empresas Fusionadas y empresas Adquiridas con respecto a los 4 Roles de RRHH (frecuencias)**



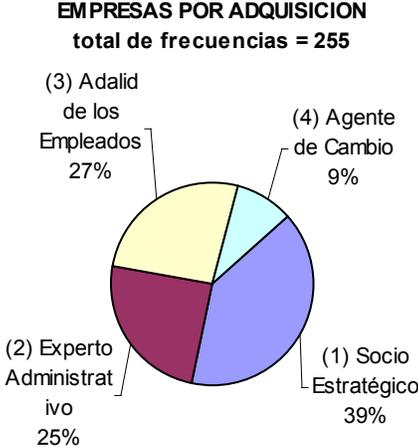
**GRÁFICO 9.-** Frecuencias de cada uno de los roles con respecto a Empresas por Fusión o por Adquisición.

Se puede notar que ambos grupos de empresas muestran una mayor tendencia hacia el rol de Socio Estratégico. Luego, coinciden igualmente en la importancia del rol 3 (Adalid de los Empleados) y el rol 2 (Experto Administrativo), con una pequeñas variaciones en sus frecuencias. Y en cuanto al rol 4 (Agente de Cambio) queda de último nuevamente con el de menor grado de importancia.

Se muestra a continuación los gráficos 10 y 11 referidos a cada grupo de empresas, señalándose en términos porcentuales las frecuencias para cada rol.



**GRÁFICO 10.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas por Fusión.



**GRÁFICO 11.-** Porcentajes de frecuencias de cada uno de los roles para Empresas por Adquisición.

En estos gráficos se puede observar y aseverar que las empresas por fusión le dan un mayor porcentaje de importancia al rol 1 (39%), en comparación con el porcentaje que le otorga las empresas por adquisición (35%). Luego se evidencia que el segundo rol en importancia es el rol 3, que en porcentajes, las empresas por fusión le confieren mayor importancia (30%), que las empresas por adquisición (27%). El rol 2 es considerado por ambos grupos de empresas con una importancia intermedia, donde las empresas por fusión le otorgan un 23% y las empresas por adquisición un 25%. Y finalmente, en cuanto al rol 4, las empresas por adquisición le dan menos importancia que las empresas por fusión, siendo sus porcentajes 9% y 12% respectivamente.

Hasta este punto se han realizado los 4 tipos de análisis que han permitido observar el comportamiento de las opiniones de diferentes perspectivas y enfoques. En el cuadro 9 se resumen los resultados de los diferentes análisis, con los porcentajes obtenidos para cada rol.

		ROLES DE RECURSOS HUMANOS (%)			
		(1) Socio Estratégico	(2) Experto Administrativo	(3) Adalid de los Empleados	(4) Agente de Cambio
ANALISIS	ANALISIS GENERAL	36	24	29	11
	REPRESENTANTES	37	24	28	10
	EXPERTOS	34	22	31	13
	MULTINACIONAL	40	21	29	10
	NACIONAL	34	22	27	11
	FUSION	34	23	30	12
	ADQUISICION	39	25	27	9

**CUADRO 9.-** Resumen en porcentajes de preferencias de los 4 roles.

Es claro y notorio que el Rol Socio Estratégico (1) es al que se ha dado mayor grado de importancia, seguido por el rol Adalid de los Empleados (3), luego el rol Experto Administrativo (2) y en última instancia el rol Agente de Cambio (4).

Para ilustrar el comportamiento de los roles en los diferentes Análisis se presenta una gráfica con los datos del cuadro 9. En él se observa las tendencias porcentuales de las opiniones desde diferentes puntos de vista.

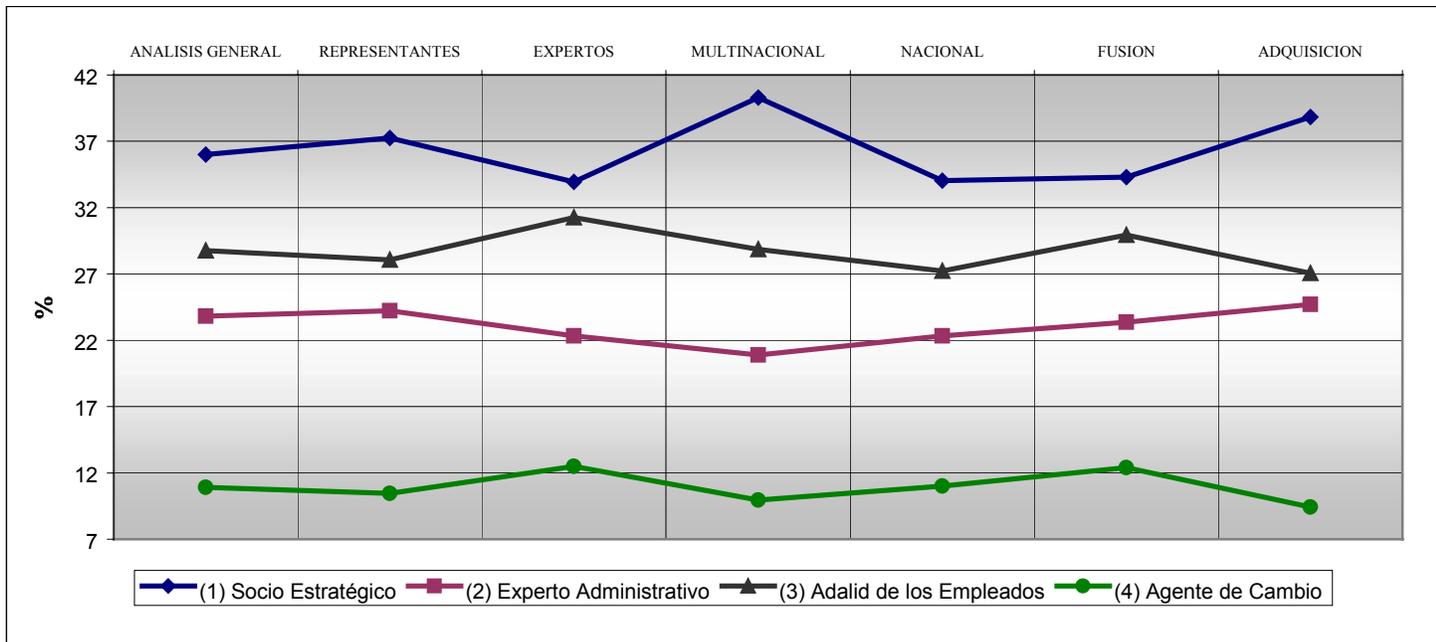


GRÁFICO 12.- Porcentajes obtenidos por cada Rol de RRH en todos los análisis.

Se presenta a continuación un último análisis basado en un estudio de cada rol, de manera individual, observando las funciones que se deben cumplir en cada uno de ellos.

## 5. Análisis de cada uno de los roles de RRHH de forma individual.

Cada uno de los roles de RRHH conforman las categorías de este estudio, y para cada uno de los roles se identificaron las funciones principales que se deben cumplir planteadas por el autor Dave Ulrich, considerándolas como subcategorías, a través de cuales se llevó a cabo el análisis de cada rol.

### 5.1. Análisis del Rol Socio Estratégico (Rol 1):

En el rol de Socio Estratégico se identificaron 14 subcategorías, las cuales representan las funciones que se deben cumplir en este rol. De acuerdo a la percepción obtenida en las opiniones de

las 17 entrevistas realizadas, se extrajeron las frecuencias en que se hacía mención a cada una de estas subcategorías. Véase el cuadro 10 a continuación.

ROL	SUBCATEGORIA	FRECUENCIA	TOTAL	%
1	Convertir la estrategia (misión, visión metas u objetivos) de la organización en acción	50	126	68%
1	Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas	46		
1	Direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa	30		
1	Crear condiciones para el cambio	18	58	32%
1	Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales	11		
1	Estudio exhaustivo de los procedimientos	6		
1	Responder a las expectativas de los empleados	5		
1	Alcanzar las cifras que se esperan del ejecutivo	4		
1	Ser el líder en tecnología, en calidad, en servicios	4		
1	Atraer y retener gente de alto nivel	3		
1	Planificación de RRHH	3		
1	Evaluar las capacidades del competidor	2		
1	Cumplir con las metas de servicio al consumidor	1		
1	Ser el productor a bajo costo en el campo	1		

CUADRO 10.- Frecuencias de las subcategorías del rol Socio Estratégico.

En el gráfico 13 que se presenta a continuación, se muestran todas las subcategorías que engloba el rol de Socio Estratégico, ordenadas de mayor a menor en función de las frecuencias obtenidas.

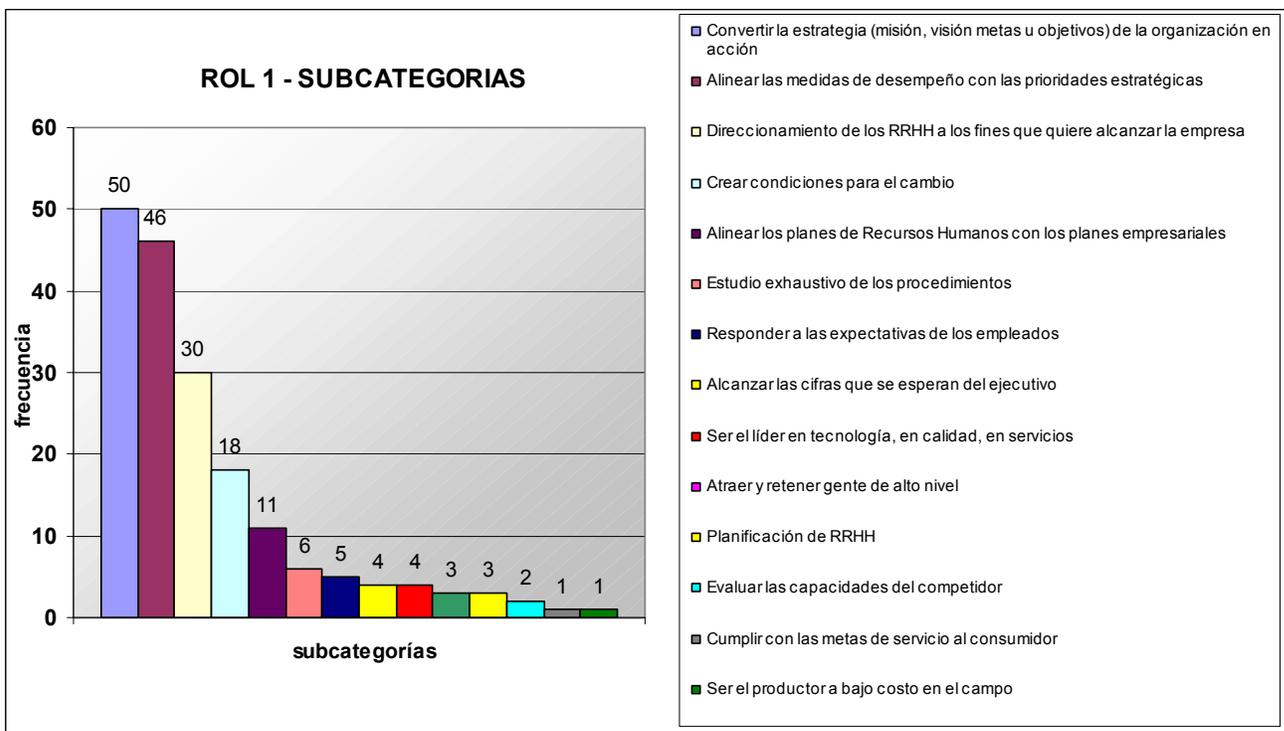
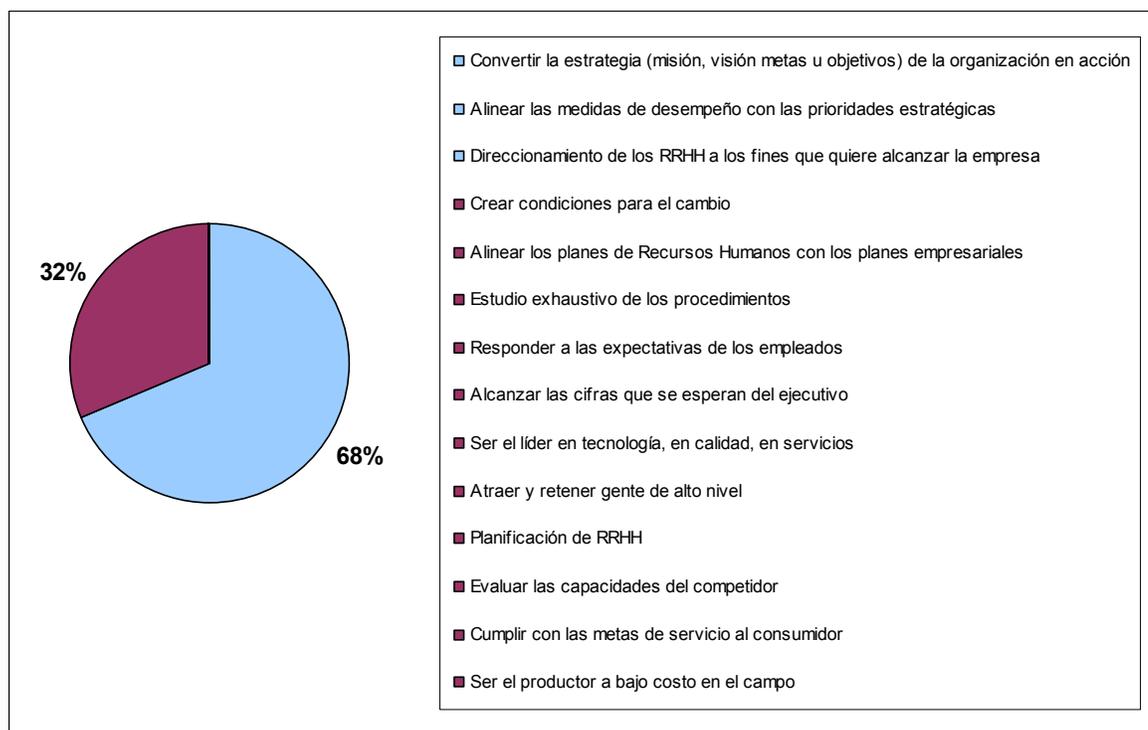


GRÁFICO 13.- Frecuencias de las subcategorías del rol Socio Estratégico.

En este gráfico se puede observar con claridad, que las subcategorías que más relevancia tuvieron son: convertir la estrategia de la organización en acción, alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas, y el direccionamiento de los recursos humanos a los fines que quiere alcanzar la empresa. También se puede hacer referencia a que las funciones que menos se destacaron fueron las de: cumplir con las metas de servicio al consumidor, y ser el productor a bajo costo en el campo.

Para ver con mayor precisión la representación de estas subcategorías del rol Socio Estratégico, véase el gráfico 14 que se presenta a continuación, donde se muestra en términos porcentuales las frecuencias de cada una de las categorías, tomando en conjunto las que más se destacan, y a las que menos se hace mención.



**GRÁFICO 14.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Socio Estratégico.

En el gráfico se puede observar que el 68% de las frecuencias, se concentra en las 3 subcategorías que más frecuencias obtuvieron, y el 32% restante, está representado por todas las demás subcategorías; esto indica que sólo en tres de las funciones que encierra este rol, es dónde los entrevistados opinan que se debe hacer mayor énfasis.

## 5.2. Análisis del Rol Experto Administrativo (Rol 2):

En el rol Experto Administrativo, se identificaron 10 subcategorías, las cuales representan las funciones que se deben cumplir en este rol. Según la percepción que se obtuvo de las opiniones en las entrevistas, se extrajeron las frecuencias en que se hacía mención a cada una de estas subcategorías. Véase el cuadro 11 que a continuación se presenta.

ROL	SUBCATEGORIA	FRECUENCIA	TOTAL	%
2	Mejora de los procesos	22	76	63%
2	Descubrir maneras más eficientes de trabajar	20		
2	Definir el rol de los RRHH en la creación de valor para la firma	17		
2	Valor agregado para la firma	17		
2	Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)	13	44	37%
2	Reestructurar y repensar las conceptualizaciones y métodos para hacer trabajo de RRHH	12		
2	Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RRHH	8		
2	Hacer reingeniería al trabajo de RRHH por medio de la tecnología, equipos y aumento de la calidad	6		
2	Ser agente / centro de servicios	3		
2	Creación de valor horizontal y no vertical, en equipo y no individual	2		

CUADRO 11.- Frecuencias de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

En el gráfico 15 que se presenta a continuación, se muestran todas las subcategorías que se encuentran presentes en este rol, ordenadas de mayor a menor de acuerdo a las frecuencias obtenidas.

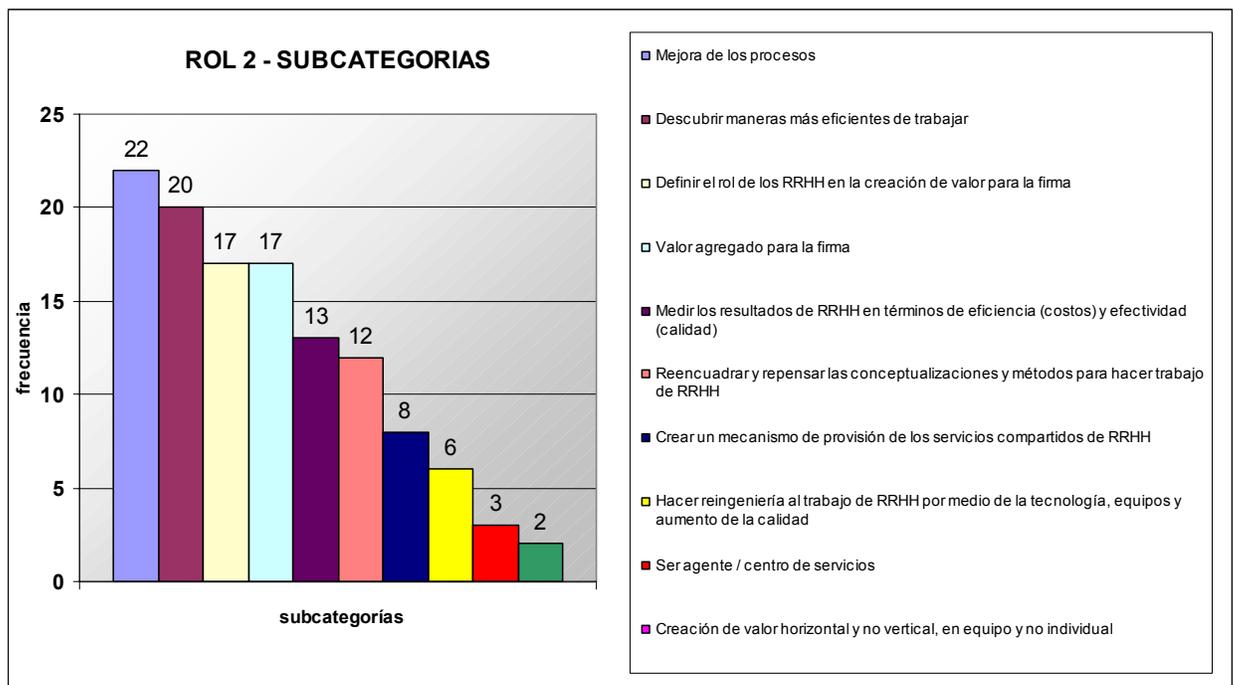
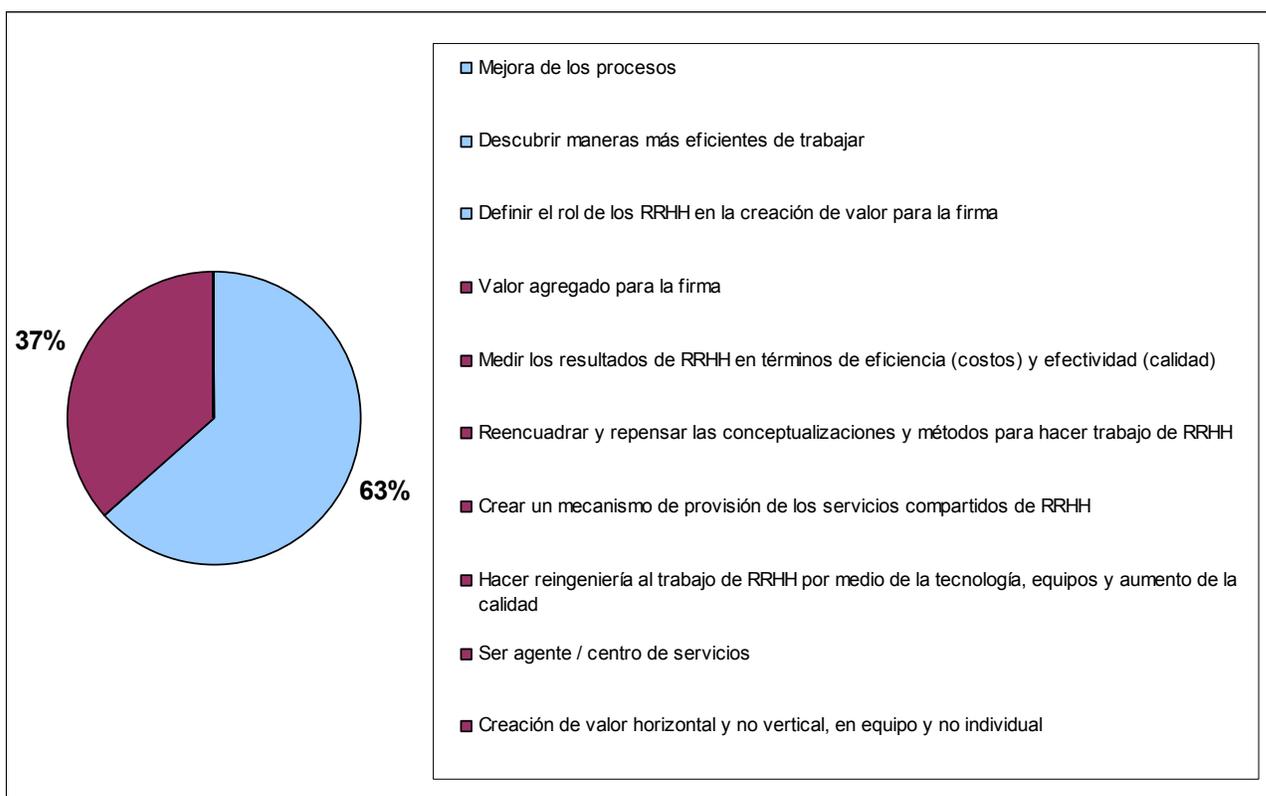


GRÁFICO 15.- Frecuencias de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

En el gráfico se hace visible que las subcategorías que más predominaron son: mejora de los procesos, descubrir maneras más eficientes de trabajar, definir el rol de los recursos humanos en la creación de valor para la firma, y darle mayor valor agregado para la firma. Las subcategorías que menos se repitieron fueron: ser agente / centro de servicios, y la creación de valor horizontal y no vertical, en equipo y no individual.

En el gráfico 16, se puede notar con mayor rigor, la representación de las subcategorías que más se destacaron (tomadas en conjunto), sobre las otras subcategorías (en conjunto); esta representación está basada en términos porcentuales de las frecuencias obtenidas.



**GRÁFICO 16.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Experto Administrativo.

Se puede observar en el gráfico claramente, que el 63% de las frecuencias, está concentrada en las cuatro subcategorías que presentaron mayor número de frecuencias, y el 37% que resta, se conforma por todas las demás subcategorías; esto significa que dónde los entrevistados hacen mayor énfasis, es solo en cuatro de las funciones que comprende este rol.

### 5.3. Análisis del Rol Adalid de los Empleados (Rol 3):

En cuanto al rol de Adalid de los Empleados, también se identificaron 15 subcategorías. De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se calcularon las frecuencias de cada una de las subcategorías, según se hacía referencia a ellas. Véase el cuadro 12 a continuación.

ROL	SUBCATEGORIA	FRECUENCIA	TOTAL	%
3	Comunicación	58	58	40%
3	Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management	15	87	60%
3	Demostrar a los empleados confianza, sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina	14		
3	Preocupación por un trato correcto de los individuos	8		
3	Colaboración / Trabajo en equipo	7		
3	Comprometer por completo al empleado a la empresa	7		
3	Cultura	7		
3	Garantizar un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización	6		
3	Ayudar a los managers operativos en este rol	4		
3	Compensación	4		
3	Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas	4		
3	Precisar el enfoque de los objetivos	4		
3	Encontrar justo equilibrio entre demandas y recursos	3		
3	Informática y tecnología	3		
3	Competitividad	1		

CUADRO 12.- Frecuencias de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

En el siguiente gráfico 17 se presentan en orden decreciente, según las frecuencias, las subcategorías que pertenecen a este rol de Adalid de los Empleados.

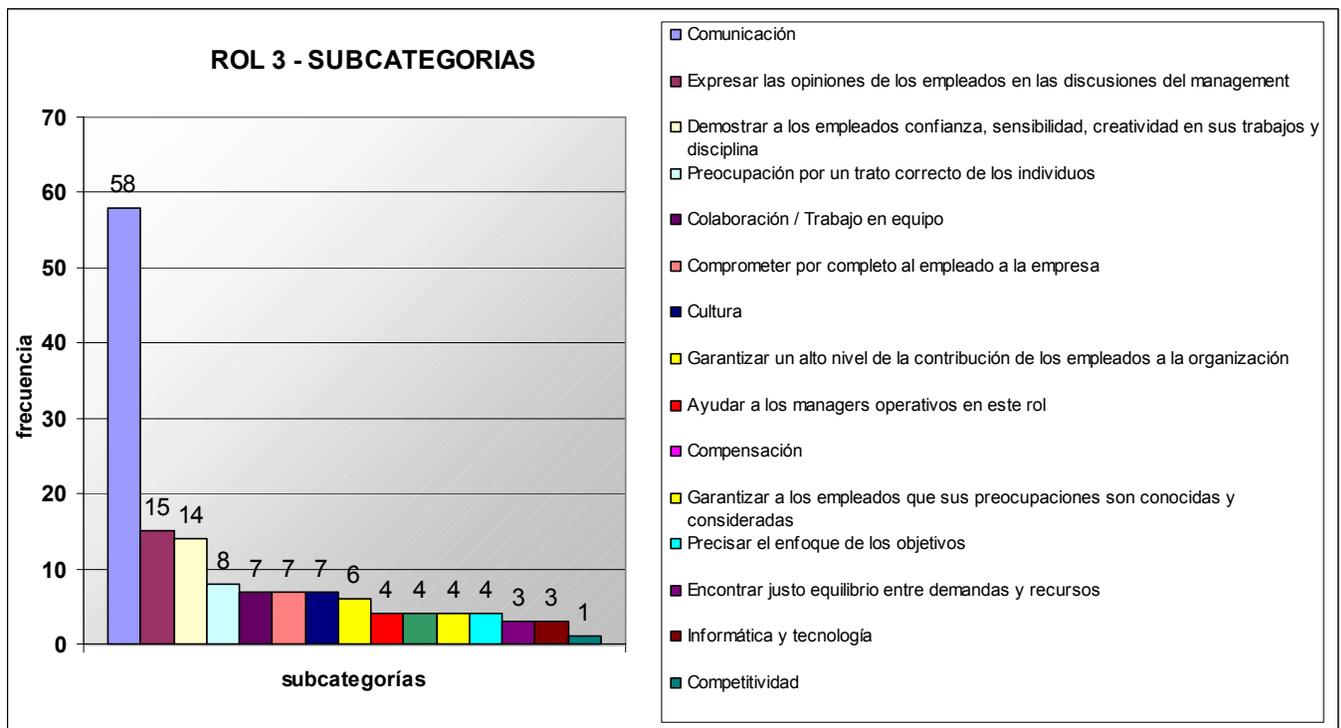
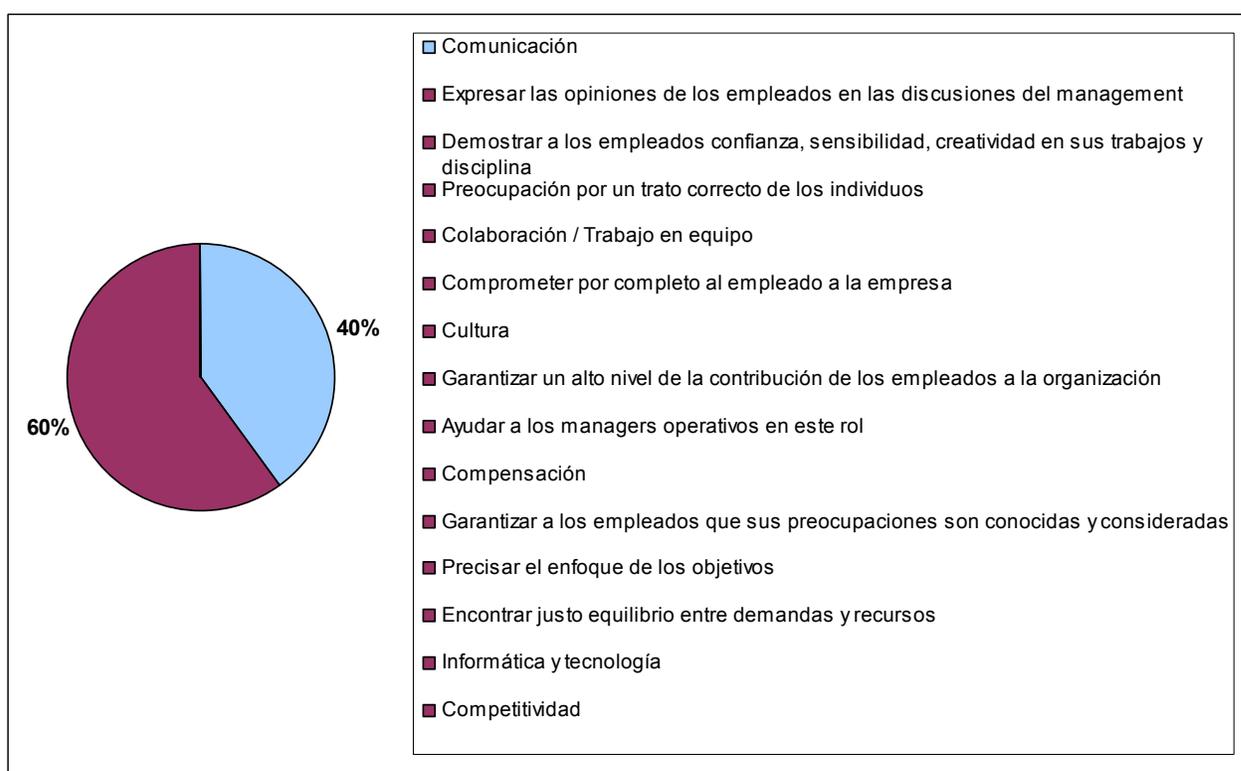


GRÁFICO 17.- Frecuencias de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

Se evidencia rotundamente, que la mayoría de los entrevistados hicieron mucho énfasis en la función de comunicación, siendo ésta la única subcategoría que sobresale en gran proporción de las otras. En cambio, a las subcategorías como: encontrar un justo equilibrio entre demandas y recursos, informática y tecnología, y competitividad; no se les hizo escasa referencia.

Para observar con gran precisión, cuánto representa la comunicación dentro de todas las subcategorías de este rol, véase el gráfico 18. Esta representación de las subcategorías está basada en términos porcentuales de las frecuencias para cada una de ellas, y se tomó la que más se destaca, y en conjunto a las que menos se mencionan.



**GRÁFICO 18.-** Porcentajes de las subcategorías del rol Adalid de los Empleados.

Definitivamente, se hace relevante que únicamente la subcategoría de comunicación representa el 40% de las frecuencias, y todas las demás representan en conjunto el 60% restante. Esto indica sin duda alguna, que según la opinión de los entrevistados, la comunicación es de vial importancia dentro de este rol de Adalid de los Empleados.

#### 5.4. Análisis del Rol Agente de Cambio (Rol 4):

El rol de Agente de Cambio, presenta 15 subcategorías. Según las entrevistas realizadas, se calcularon las frecuencias para cada una de las subcategorías de este rol, en función de las veces en que eran mencionadas. Véase el cuadro 13 que a continuación se presenta.

ROL	SUBCATEGORIA	FRECUENCIA	TOTAL	%
4	Cambios en la cultura organizacional	9	23	42%
4	Identificar obstáculos para lograr un buen cambio	7		
4	Líder, catalizador, facilitador, patrocinador del cambio en la organización	7		
4	Crear una necesidad compartida	6	32	58%
4	Transformar la misma función de RRHH ante el proceso de cambio	5		
4	Controlar los factores de éxito	3		
4	Demostrador del cambio en las funciones de la organización	3		
4	Plantear iniciativas en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos	3		
4	Responder al ritmo del cambio	3		
4	Diseñador de los sistemas de cambio dentro de la empresa	2		
4	Movilizar apoyo	2		
4	Trabajo conjunto con los managers de línea	2		
4	Crear una visión	1		
4	Modificar sistemas y estructuras	1		
4	Supervisar el progreso	1		

CUADRO 13.- Frecuencias de las subcategorías del rol Agente de Cambio.

En el gráfico 19 que a continuación se presenta, se muestran las subcategorías de este rol ordenadas de mayor a menor, según las frecuencias que cada una obtuvo.

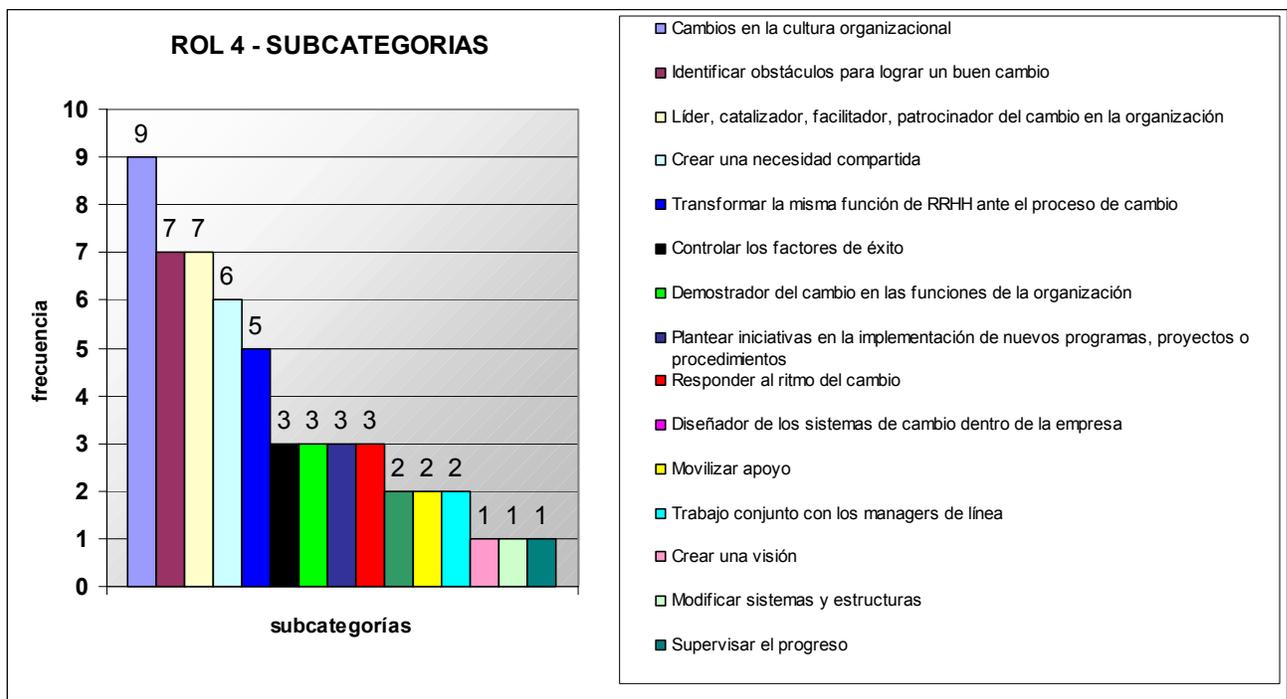


GRÁFICO 19.- Frecuencias de las subcategorías del rol Agente de Cambio..

Se observa con precisión que las subcategorías que más se mencionaron en las entrevistas fueron: cambios en la cultura organizacional, identificar obstáculos para lograr un buen cambio, y ser el líder, catalizador, facilitador, patrocinador del cambio en la organización. Las subcategorías a las que se les hizo menos énfasis fueron: crear una visión, modificar sistemas y estructuras, y supervisar el progreso. En este Rol las diferencias entre las frecuencias no son amplias.

Para observar mejor, cuánto representan las subcategorías más sobresalientes (en conjunto) y el resto de las subcategorías, véase el gráfico 20 que se muestra seguidamente, esta representación está basada en porcentajes de las frecuencias para cada una de ellas.

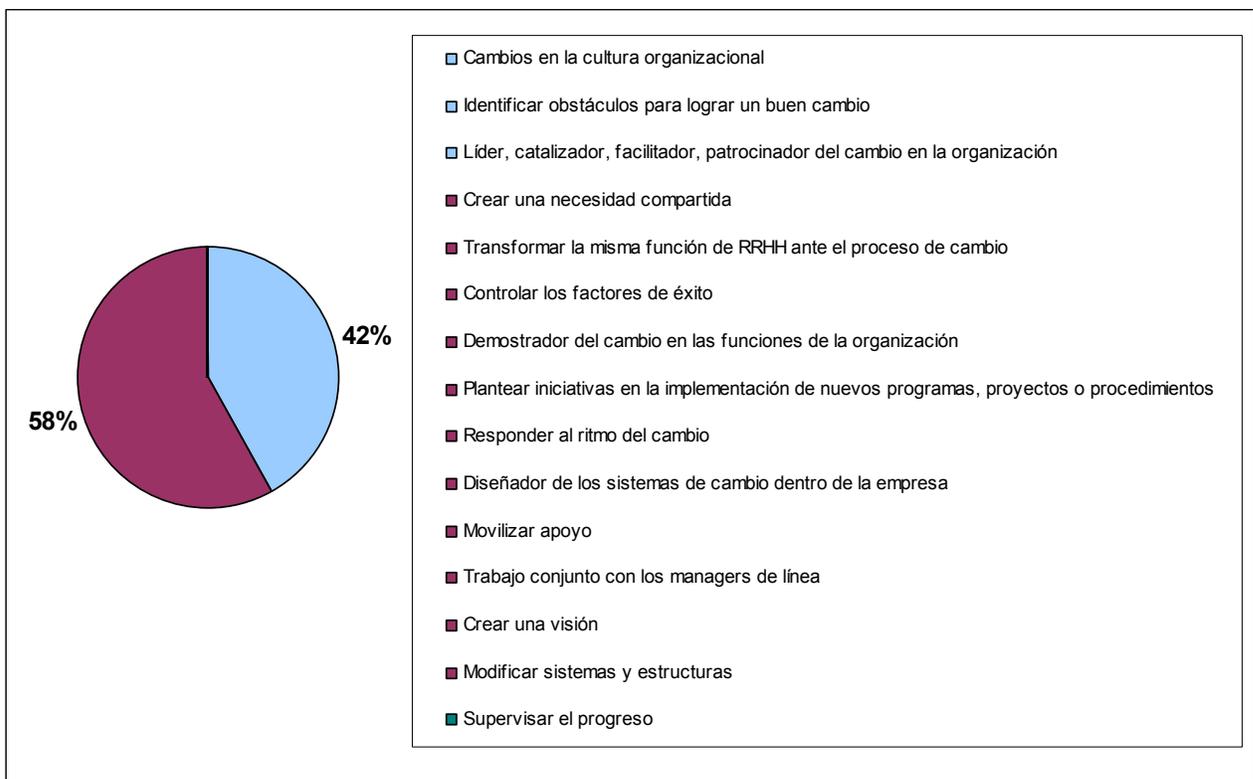


GRÁFICO 20.- Porcentajes de las subcategorías del rol Agente de Cambio.

En este gráfico se observa que el 42% de las frecuencias, se concentra en las tres subcategorías que más frecuencias obtuvieron (antes mencionadas), y el 58% que resta, lo conforman todas las demás subcategorías; esto señala que sólo en tres de las funciones que contiene este rol, es dónde se hace mayor énfasis entre los entrevistados.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

La realización de este estudio permitió crear una fuente de información para entender mejor los Roles de la Gestión de Recursos Humanos, cómo sus prácticas se ven afectadas ante un proceso de Fusión o Adquisición de empresas y permitió compilar un conjunto de conocimientos y vivencias de profesionales de RRHH y personas que se vieron inmersos en procesos de cambio empresarial como estos.

Según los resultados obtenidos en esta investigación, se puede corroborar que en las empresas que hoy día se ven involucradas en un proceso de cambio como lo es una fusión o adquisición empresarial, se encuentran ante un proceso largo y difícil, ya que la adaptación al cambio y la integración de las empresas es un trabajo arduo y que requiere de tiempo y conocimientos necesarios para manejar la situación de la mejor manera posible, y lograr así el éxito que se desea. Al hablar de los conocimientos necesarios, se hace referencia a todas las áreas de la organización, incluyendo de manera particular a la Gestión de RRHH, ya que ésta (según la opinión de los entrevistados) es un área crítica dentro de la organización, porque además de ser “la capa de los empleados”, es el que lleva toda la coordinación y mejora de los procesos, las políticas y los procedimientos que son básicos para el buen funcionamiento de la organización.

Los resultados señalan que, de acuerdo a las empresas de los sectores: financiero, petrolero y manufacturero, que fueron analizadas en este estudio, el rol de la Gestión de RRHH que más predomina en estos procesos de integración (fusión y/o adquisición) es el de Socio Estratégico, el cual es el que debe involucrarse completamente en estos procesos, convirtiendo las estrategias de la empresa en acciones, alineando los procesos y el desempeño de todas las áreas de la organización con los planes y las prioridades estratégicas que se quieren alcanzar con este proceso de cambio tan fuerte, es decir, debe alinear la estrategia funcional con la corporativa. Esto implica una responsabilidad muy grande y es un reto para la Gestión de RRHH. Las opiniones se inclinan a que RRHH debe orientar sus esfuerzos a alcanzar los objetivos de la empresa. Conseguir el mayor éxito posible traducido en la orientación de las actividades de los empleados para obtener los resultados esperados por la organización.

También se hace notorio en los resultados, la poca importancia que se le otorga al rol Agente de Cambio, que es el que debe liderizar el proceso de cambio dentro de la organización, y es

realmente el que debe estar alerta del control de los factores de éxito para estas situaciones. Además debe identificar los obstáculos que se puedan presentar para lograr aplicar el cambio de forma exitosa. Debe crear entre los trabajadores una necesidad compartida, para generar completamente ese compromiso de los empleados con la organización, y en conjunto poder alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto al rol Experto Administrativo, de acuerdo a los resultados, es importante, ocupando el tercer lugar en relevancia ante un proceso de fusión y adquisición de empresas, lo que significa, que es necesario y esencial que se integren las áreas y los métodos de trabajo de las empresas involucradas en este tipo de procesos.

El rol Adalid de los Empleados, ocupa el segundo lugar en importancia, lo que indica que es primordial y elemento condicionante para que se lleve a cabo un proceso de fusión o adquisición empresarial exitoso; darle un trato muy cercano y respetuoso a los empleados, y una de sus funciones que más se destacan es el de mantener un alto nivel de comunicación a todos los niveles de la organización, y manejar con extrema sensibilidad y cuidado todo lo que implica un proceso de cambio como éstos, sobretodo, los efectos que tiene sobre el personal de las empresas. Si no se le da el adecuado manejo a este tipo de situaciones que son tan críticas para lograr el éxito de una integración, lo más probable es que se genere un clima interno que puede crear muchos conflictos entre los mismos empleados, a nivel de gerencias, y puede afectar de gran manera los resultados de la organización, ya que los empleados no rinden ni desempeñan su trabajo eficientemente, y puede hacer fracasar este proceso de cambio.

Es importante destacar que el proceso de adaptación al cambio, no es fácil, por lo que se requiere de mucha paciencia, táctica, estrategias, y sobretodo de formar un equipo que esté encargado de la transición, es decir, que se cree un equipo que esté conformado por personas de todas las áreas de la organización, para poder tomar las decisiones pertinentes en cada una de ellas y crear así las estrategias para abordar el cambio.

Curiosamente a pesar de haberse clasificado los entrevistados de acuerdo a diversos puntos de vista para observar tendencias, todos coincidieron que de los 4 roles de RRHH hay uno al cual se le otorga un mayor grado de atención y a otros menos; no queriendo decir que los 4 roles no sean importantes para que la Gestión de RRHH cumpla sus funciones de manera efectiva.

En los resultados del análisis de Empresas Nacionales y Multinacionales se observó que la mayor preferencia en las empresas multinacionales es el ser Socio Estratégico. Esto podría deberse a que los procesos de fusión o adquisición de empresas multinacionales, son manejados con mucho cuidado porque se trata de realizar cambios desde muchos puntos de vista ya que en su mayoría buscan incrementar su competitividad y radio de acción en el mercado local e internacional. En contraparte, las empresas Nacionales de igual forma buscan ser líderes en el mercado en el cual se desempeñan y sobretodo en Venezuela donde la situación económica de los últimos años, ha obligado a operar a bajos costos y buscar obtener mayores y mejores ingresos.

Puede decirse entonces que el rol o participación “ideal” que la Gestión de RRHH debe cumplir ante un proceso de Fusión y/o Adquisición de empresas, de acuerdo a los resultados obtenidos, es el de ser Socio Estratégico, seguido por el rol Adalid de los Empleados, luego en menor grado el rol Experto Administrativo y por último, al que menos se le considera importante es el de Agente de Cambio.

Es considerado como el rol más importante el de Socio Estratégico ya que es el que más se involucra y participa en la mesa de negocio, es decir, es el que tiene más oportunidad de pertenecer a ese grupo que se encarga del proceso de integración, que generalmente está conformado por la alta gerencia. De esta manera la Gestión de RRHH puede ser tomada más en cuenta al momento de decidir sobre las acciones principales de la organización en general. Es necesario destacar, que este rol es el que más enfatizaron todos los entrevistados, pero esto podría ser consecuencia de ese “deseo” que todos ellos tienen por ser Socios Estratégicos del negocio, es decir, esa aspiración por formar parte del negocio, desde el punto de vista gerencial.

De los resultados se pueden extraer las acciones gerenciales más importantes que debe realizar la Gestión de RRHH durante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial; éstas vienen siendo aquellas subcategorías de cada uno de los roles de RRHH que más predominaron. Entre estas acciones gerenciales, pueden mencionarse:

- Convertir la estrategia (misión, visión, metas u objetivos) de la organización en acción
- Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas.
- Dar el debido direccionamiento a los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa.
- Mejorar los procesos administrativos
- Descubrir maneras más eficientes de trabajar.

- Definir el rol de los recursos humanos en la creación de valor para la firma.
- Dar desde el punto de vista de procesos mayor valor a la organización.
- Mantener un alto nivel de comunicación a todo el personal.
- Manejar cuidadosamente los cambios en la cultura organizacional.
- Identificar obstáculos para lograr un buen cambio.
- Ser el líder, catalizador, facilitador, patrocinador del cambio en la organización

La aplicación de estas acciones gerenciales pueden ser de gran utilidad y quizás pudieran ser factores esenciales para lograr el éxito en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial.

En definitiva los objetivos planteados fueron alcanzados a través del contacto directo con las personas, que a través de su experiencia, anécdotas y opiniones sobre el desempeño del proceso de fusión que vivenciaron, concretaron ideas y hallazgos que hicieron de esta investigación una rica fuente de conocimientos para profesionales de RRHH y de otras áreas que pasaron, pasan o pasarán a través de un proceso de Globalización como lo es una Fusión Empresarial.

## RECOMENDACIONES

Dentro de este estudio no se pudieron abarcar muchos análisis que hubiesen sido interesantes realizar. La limitación del tiempo, el difícil acceso a la información que muchos consideran confidencial y los objetivos de esta investigación, no hicieron posible llevarlos a cabo, ya que sería una investigación demasiado amplia y posiblemente desviaría un poco el sentido de este trabajo en cuestión.

Entre las recomendaciones que se hacen para posteriores investigaciones, podemos resaltar, lo enriquecedor que sería aplicar este mismo estudio a todos los sectores de negocio de Venezuela, para conocer a nivel general, si los resultados aquí obtenidos son aplicables a todas las empresas que han pasado por una fusión o adquisición; o si por el contrario, sólo se ajustan a los sectores aquí analizados.

Por otro lado, sería interesante y al mismo tiempo complementario realizar este mismo estudio, pero tomando como muestra las personas que han pasado por fusiones o adquisiciones en su empresa, pero que no sean del área de RRHH, para percibir lo que opinan las demás áreas de la organización acerca de lo que realmente debe hacer la Gestión de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición de Empresas.

Además, se podrían hacer análisis según las distintas profesiones de los entrevistados, para observar si existe alguna diferencia de opiniones de acuerdo a los principios y a la formación recibida en cada profesión.

En cuanto a la metodología se recomienda utilizar como técnica de recolección de datos, las encuestas combinadas con entrevistas, ya que permitirían obtener resultados de manera más exacta y concreta.

Se considera importante que en estudios posteriores se realice un análisis comparativo entre el rol de RRHH que predomina en las empresas que no han pasado por un proceso de Fusión y/o Adquisición Empresarial y las empresas que ya lo han vivido.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J.S., Dhabí, J.A. y DiMarco, N. “A comparison of outplacement program effects for white-collar unemployed.” University of Arizona: 1994. Management Area, College of Business.
- ANTONORSI BLANCO, Marcel. “Organizaciones en Cambio: Concepto, Recursos, Proceso Planificador”. Caracas: 1995. Fundación Konrad Adenauer.
- BREALEY, Richard A.; Myers, Stewart C. “Principios de Finanzas Corporativas”. Segunda Edición. Madrid: 1990. Editorial Prentice-Hall. 795p.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos.” Quinta Edición. Colombia: 2000. Editorial McGraw-Hill. 699p.
- CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. “El Papel que Desempeña Recursos Humanos en las Fusiones y Adquisiciones.” Washington: 2000. Corporate Executive Board 2000.
- DAVID, Fred R. “La Gerencia Estratégica”. Novena reimpresión. Colombia: 1994. Editorial Legis. 370p.
- DECRETO CON FUERZA DE LEY DE ESTÍMULO PARA EL FORTALECIMIENTO PATRIMONIAL Y LA RACIONALIZACIÓN DE LOS GASTOS DE TRANSFORMACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 37.148. Caracas, 28 de Febrero de 2001.
- FUSIONES BANCARIAS A LA CARTA, Chacón F., Gerardo, Revista Dinero, Agosto 2000, Año 12, N° 147. Pp. 30 – 34.
- FUSIÓN O TRANSFORMACIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 5.480 Extraordinario. Caracas, 18 de Julio de 2000.

- GOMEZ – MEJIA, Luis R.; Balkin, D.; Cardy, R. “Gestión de Recursos Humanos.” España: 1998. Editorial Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ S, Roberto y Otros. “Metodología de la Investigación”. Colombia: 1991. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. 505p.
- KRALLINGER, Joseph. “Fusiones y Adquisiciones de Empresas”. México: 1997. Editorial McGraw-Hill Companies, Inc. 300p.
- LEY PARA PROMOVER Y PROTEGER EL EJERCICIO DE LA LIBRE COMPETENCIA. Gaceta Oficial de la República de Venezuela. N° 34.880. Caracas, 13 de Enero de 1992.
- LIRA, Pablo. “Inteligencia competitiva, formulación de estrategias y paradigmas gerenciales en las pequeñas y medianas industrias venezolanas”. Caracas: 1998. UCV. Trabajo de grado para optar por el título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas.
- MASCAREÑAS, Juan. “Manual de Fusiones y Adquisiciones de Empresas”. Madrid: 1993. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 317p.
- MASCAREÑAS, Juan. “Fusiones y Adquisiciones de Empresas”. Tercera Edición. Madrid: 2000. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- MINTZBERG, Henry; Quinn, James. “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos.” Segunda Edición. New Jersey: 1991. Prentice Hall.
- MONDY, Wayne; Noe, Robert. “Administración de Recursos Humanos”. Sexta Edición. México: 1997. Editorial Prentice Hall. 663p.
- NISBET, Robert A. “Introducción a la Sociología: El Vínculo Social”. España: 1982. Editorial Vicens-Vives. 419p.

- NORMAS PARA LA FUSIÓN DE BANCOS, INSTITUCIONES, ENTIDADES Y DEMÁS EMPRESAS NO FINANCIERAS. Gaceta Oficial N° 36.010. Caracas, 30 de Julio de 1996.
- OGLIASRTI, Enrique. “Manual de Planeación Estratégica: Teoría, aplicaciones y casos.” Colombia: 1991. Editorial Tercer Mundo Editores. Ediciones Unlandes.
- PRITCHETT, Price. “Guía de Fusiones y Adquisiciones para Empleados”. Texas: 1997. Editorial Pritchett Rummler-Brache.
- REYES, Vanessa; Riera, Adriana. “Compatibilidad Cultural luego del proceso de Fusión y Adquisición en una industria del sector alimentos”. Caracas: 1998. UCAB. Tesis de Grado de RRII.
- SCHEIN, Edgar H.; Salk, J.; Hunt, J.; Jemison, D.; Sitkin, S.; Magnet, M.; Harshbarger, D.; Clemens, J.; Mayer, D.; Fulmer, R.; Gilkey, R.; Schweiger, D.; Yvancevich, J.; Power, F. “Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos”. España: 1990. Centro de Estudios Sobre las Organizaciones (COS). 166p.
- ULRICH, Dave. “Recursos Humanos Champions”. Argentina: 1997. Editorial Granica S.A. 435p.
- WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene E. “Fundamentos de Administración Financiera”. Décima Edición. México: 1994. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. 1148p.
- WRIGTH, Patrick. M.; Dyer, L.; Takla, M. G. “Nuevos Desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos: Creatividad, Agilidad y Acción.” Caracas: 1999. Ediciones IESA.

## REFERENCIAS DE PÁGINAS WEB

- BOENTE, Paula. (2000). *Capital Intelectual: Tras el retorno de la inversión*.  
URL: <http://microdek.com/carta131200a.htm>  
Fecha de visita: Marzo 2001.
- CARAZO, Luis Ramón. (2000). *Herramientas para crear valor*.  
URL: <http://www.gic.com.mx/articulos/articulos.asp?articulo=13>  
Fecha de visita: Agosto 2001.
- MOREAU, Nora. (2000). *¿Qué falla en las fusiones?*.  
URL:  
<http://usa.clarin.com/suplementos/economico/2000-04-16/e-02502e.htm>  
Fecha de visita: Marzo 2001.
- RUIZ, Gabriela. (2000). *Las 5 reglas del director de Recursos Humanos*.  
URL: <http://www.prodigyweb.com.mx/oli7603/articulo.htm>  
Fecha de visita: Marzo 2001.
- VINVEST. (2000). *Definiciones legales para distintos tipos de empresas*.  
URL:  
[http://www.mcei.gov.bo/web\\_mcei/Vinvest/Guia/definiciones\\_legales\\_para\\_distin.htm](http://www.mcei.gov.bo/web_mcei/Vinvest/Guia/definiciones_legales_para_distin.htm)  
Fecha de visita: Marzo 2001.

## **ANEXOS**

**Anexo 1.- Gaceta Oficial N° 5.480 Extraordinario.**







**Anexo 2.- Gaceta Oficial N° 37.148.**



### **Anexo 3.- Ratio de éxito en las Fusiones y Adquisiciones.**



# obat Docur

**Anexo 4.- Intensificación de los vínculos estratégicos entre el departamento de RH y los directores.**

## **Intensificación de los vínculos estratégicos entre el departamento de RH y los directores**

Las ocho directrices que aquí citamos explican cómo los miembros del departamento de RH pueden avanzar en los objetivos estratégicos de la empresa en asociación con los directores de la sociedad:

1. Considerar los resultados de la empresa como una variable clave en el diseño y la aplicación de los programas de RH. Cualquier otro efecto derivado de dichos programas (como por ejemplo mayor satisfacción de los empleados con su trabajo) debe analizarse teniendo en cuenta las consecuencias que pueda tener en los resultados de la empresa.
2. Adoptar una perspectiva a largo plazo. Los programas de RH tienden a establecer “acuerdos psicológicos” con los empleados, los cuales, una vez establecidos, son difíciles de modificar. Esto significa que hay que hacer una cuidadosa planificación y que hay que introducir en el sistema la suficiente flexibilidad para que no se cree un ambiente de expectativas rígidas.
3. Examinar el entorno competitivo. Todos los sistemas de RH tienen que estar en plena armonía con las fuerzas competitivas. Algunos de los factores clave del entorno que deben analizarse son: cantidad de información veraz y precisa a disposición de la alta dirección; ritmo y rapidez de las transformaciones (por ejemplo cambios en la demanda de productos, aprobación de normativas que pueden afectar a la empresa) y fuerzas que afecten a la empresa sea por separado o en conjunto.
4. Hacer que los sistemas de RH dependan de las fuerzas internas y externas que afectan a la empresa. Cuando se trata de recursos humanos las recetas no suelen funcionar, ya que los programas y prácticas de RH deben amoldarse a las condiciones particulares de toda la empresa (naturaleza de la fuerza laboral, sector, producto, etc.). Además, los programas de RH tienen que ser coherentes entre sí para lograr un máximo de eficacia.
5. Satisfacer las necesidades de las coaliciones poderosas dentro de la empresa, convenciéndoles al mismo tiempo, de la importancia que tienen los recursos humanos en la consecución de los objetivos de la empresa. Esto exige una excelente capacidad para comprender cuáles son las necesidades de los individuos y de los grupos poderosos, a fin de elaborar programas que satisfagan sus necesidades y poder persuadirles de que adopten un programa de RH concreto.
6. Garantizar el compromiso de la alta dirección. Es poco probable que los directores de línea perciban un programa de RH como algo estratégico, a menos que los altos mandos de la empresa se hayan involucrado en él.

7. Crear un foro de debate para analizar las consecuencias estratégicas de los programas de RH en las distintas operaciones de la empresa. Esto ayuda a abrir canales de comunicación y a crear un vínculo más estrecho entre el departamento de RH y los directores. Asimismo, puede contribuir a garantizar que las decisiones tácticas cotidianas se conviertan en parte de un plan o de una visión más amplia.
8. Desarrollar una perspectiva empresarial global. Todos los programas de RH deberían examinarse bajo el prisma de una estrategia empresarial global al fin de reforzarla.

Fuente: Gómez Mejía, L.R. (1994). *Fostering a strategic partnership between operations and human resources*. En Jerome M. Rosow y John V. Hickey (Eds.), *Strategic partnership for high performance*. Estudio político realizado por el Work in America Institute. Scarsdale, NY: Work in America Institute. Derechos de autor 1994 de Work in America Institute. Reimpreso con la autorización de la editorial.

**Anexo 5.- Fusiones y adquisiciones realizadas en Venezuela en los sectores: finanzas, petrolero y manufacturero, en los últimos cinco años.**

		<b>SECTOR</b>		
		<b>FINANCIERO</b>	<b>PETROLERO</b>	<b>MANUFACTURERO</b>
<b>NACIONALES</b>	Bco. Unión - Caja Familia (2000) : Unibanca <b>F</b>			Polar - Mavesa (2001): Polar-Mavesa <b>A</b>
	Bco. de Venezuela - Bco. Caracas (2001) : Bco. de Venezuela <b>A</b>			
	Bco. Venezolano de Crédito - Soficrédito Bco. de Inversión, C.A. (2001): Bco. Venezolano de Crédito <b>A</b>			
	Bco. Porvincial - BBVA (1999): BBVA Provincial <b>A</b>			
	Interbank - Venezolana EAP (2000): Interbak <b>A</b>			
	Bco. Mercantil - Interbak (2000): Bco. Mercantil <b>A</b>			
	Bco. Noroco, C.A. - Valencia EAP (2001): Norvalbank, C.A. <b>F</b>			
	Fondo Común - Bco. República (2000): Fondo Común Bco. Universal. <b>A</b>			
	General de Seguros - Seguros Bancaracas (1999): General de Seguros <b>A</b>			
	Grupo Avila - Seguros Sofitasa - Seguros Los Andes - General de Seguros (2000): Grupo Avila <b>A</b>			
Seguros Caracas - Seguros Panamerican (2000)				
<b>MULTINACIONALES</b>	Corpbanca - Bco. Orinoco (2000): Corpbanca <b>A</b>	BP Exploration de Venezuela - Arco Venezuela Energy Inc. (2000): BP Amoco de Venezuela <b>F</b>		Procter & Gamble - Clairol (2001): Procter & Gamble <b>A</b>
	Chase Manhattan - J.P. Morgan (2000): The Chase Manhattan Bank, N.A. <b>F</b>	(1998): Schlumberger Venezuela S.A. <b>F</b>		Nabisco - Kraft (2000) <b>A</b>
	Travelers y Citicorp (1999): Citigroup <b>F</b>	Exxon Services Venezuela Inc. - Mobil Agencia Administradora (2000): ExxonMobil <b>A</b>		Quaker - PepsiCo <b>A</b>
		Repsol Exploración Mene Grande, B.V - Maxus Venezuela S.A (2000): : Repsol-YPF, región Caribe <b>F</b>		Parmalat
		Elf Exploration and Production Venezuela B.V - Total Oil (2000): Total Oil and gas Venezuela, B.V <b>F</b>		
	The Dow Chemical - UnionCarbide Corporation C.A. (2000): Dow Venezuela C.A. <b>A</b>			

**Anexo 6.- Total aproximado de fusiones y adquisiciones  
realizadas en Venezuela en los diversos sectores, en los últimos  
cinco años.**

SECTOR							
FINANCIERO	PETROLERO	MANUFACTURERO	FARMACEUTICO	TELECOMUNICACIONES	SERVICIOS	AUTOMOTRIZ	CONSULTORIA
<b>NACIONALES</b>							
Bco. Unión - Caja Familia (2000) ; Unibanca <b>F</b>		Polar - Mavesta (2001); Polar- Mavesta <b>A</b>		Telecel - Bellsouth (2000); Telcel - Bellsouth C.A. - AES (1999) <b>A</b>	Electricidad de Caracas, C.A. - AES (1999) <b>A</b>		
Bco. de Venezuela - Bco. Caracas (2001); Bco. de Venezuela <b>A</b>				Autología.com - Autocosmos.com - Autocompra.com (2000); Autocosmos <b>F</b>			
Bco. Venezolano de Crédito - Soficredito Bco. de Inversión, C.A. (2001); Bco. Venezolano de Crédito <b>A</b>					Cloverfile - Clover Internacional (2000); Clover Internacional <b>A</b>		Perez Mena, Everts, Laria, Torres & Asociados - Corporation Arthur Andersen (2000); Arthur Andersen C.A. <b>F</b>
Bco. Provincial - BBVA (1999); BBVA Provincial <b>A</b>							
Interbank - Venezolana EAP (2000); Interbank <b>A</b>		Graffiti - Rex (2000)					
Bco. Mercantil - Interbak (2000); Bco. Mercantil <b>A</b>							
Bco. Noroco, C.A. - Valencia EAP (2001); Norvalbank, C.A. <b>F</b>							
Fondo Común - Bco. Republica (2000); Fondo Común Bco. Universal <b>A</b>							
General de Seguros - Seguros Boncaracas (1999); General de Seguros <b>A</b>		Fisher Rosemount de Venezuela - Emerson Electric, C.A. (2000); Emerson Electric, C.A. <b>A</b>					
Grupo Avila - Seguros Softisa - Seguros Los Andes - General de Seguros (2000); Grupo Avila <b>A</b>							
Seguros Caracas - Seguros Panamertean (2000)							
<b>MULTINACIONALES</b>							
Corbanca - Bco. Orinoco (2000); Corbanca <b>A</b>	BP Exploration de Venezuela - Aico Venezuela Energy Inc. (2000); BP Amoco de Venezuela <b>F</b>	Procter & Gamble - Chairrol (2001); Procter & Gamble <b>A</b>	Prizer - Wamer Lambert	Terra - Lycos (2000); Terra Lycos <b>F</b>		Daimler-Chrysler (1999); Daimler-Chrysler <b>F</b>	
Chase Manhattan - J.P. Morgan (2000); The Chase Manhattan Bank, N.A. <b>F</b>	(1998); Schlumberger Venezuela S.A. <b>F</b>	Nabisco - Kraft (2000) <b>A</b>	Glaxo - SmithKline (2001); Glaxo-SmithKline <b>F</b>	Digital Equipment de Venezuela Dev. C.A. - Compaq Computer de Venezuela (2000); Compaq - Computer de Venezuela S.A. <b>A</b>			
Travelers y Citicorp (1999); Citigroup <b>F</b>	Exxon Services Venezuela Inc. - Mobil Agencia Administradora (2000); ExxonMobil <b>A</b>	Quaker - PepsiCo <b>A</b>	Novartis - Roche (2001); Novartis <b>A</b>	GIT Grupo de Informática y Telecomunicaciones, C.S. - Protokol Sistemas C.A. (2000); Protokol Grupo de Informática y Telecomunicaciones, C.A. <b>F</b>			
	Repsol Exploración Mene Grande, B.V. - Maxus Venezuela S.A. (2000); ; Repsol-YPF, region Caribe <b>F</b>	Pamalat	Hoechst - Rhone Poulenc (1999); Hoechst-Rhone Poulenc <b>F</b>	TenreMark - IXS.net (2000)			
	Elf Exploration and Production Venezuela B.V - Total Oil (2000); Total Oil and gas Venezuela, B.V. <b>F</b>						
	The Dow Chemical - UnionCarbide Corporation C.A. (2000); Dow Venezuela C.A. <b>A</b>						



**Anexo 7.- Entrevistas a Expertos en fusiones y a  
representantes de RRHH que vivenciaron un proceso de fusión  
y/o adquisición empresarial, en Venezuela en los sectores:  
financiero, petrolero y manufacturero  
en los últimos cinco años.**

## EXPERTO 1

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

<b>PROFESIÓN :</b> Industriólogo	<b>CARGO QUE OCUPA:</b>	Consultora
<b>NACIONALIDAD:</b> Venezolano	<b>AÑOS EN EL CARGO:</b>	2 Años
<b>EDAD:</b> 34 años	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	6 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Los factores críticos *vienen dados por los objetivos establecidos por la empresa*. Nuestros objetivos se enmarcaron en una *estrategia de transición*. El primer objetivo es lograr que el plan de transición de RRHH se realice en el tiempo justo y sin menos cabo de las metas establecidas para la fusión, porque cuando se hace una fusión el objetivo de una empresa al fusionarse con otra es crecer en capitales, en clientes, en todo esto; y tu mientras más rápido lo haces, y lo haces en un cierto tiempo, tu ahorro va a ser mayor, entonces nosotros queríamos que todo lo que pasará, se logrará en ese tiempo justo pero también alcanzar estos beneficios.

Después queríamos que se fortaleciera la *confianza y fidelidad de los empleados hacia la empresa, sus valores y autoridades*. Generalmente cuando pasan las fusiones la gente se siente como si le dieran una patada y no los tomaran en cuenta; nosotros queríamos que pasara lo contrario.

Otro objetivo que nosotros queríamos lograr con nuestra estrategia de transición era mantener en el personal un nivel de información adecuado sobre el cuándo y el cómo se realizará cada una de las fases de transición. Es decir, nosotros teníamos esta estrategia, teníamos las fases, queríamos mantener al día a todo el personal de lo que ocurriera, ¿para qué?, para que ellos no se

sintieran con expectativas y comenzaran a correr rumores de pasillos, sino mantener un plan de comunicación generado.

En cualquier tipo de proyectos, ya sea de fusión o no, siempre hay un equipo que se encarga de la **comunicación**, desde el principio hasta el final del proyecto para eliminar todo tipo de resistencia, para aceptar el cambio, para conocer qué es lo que está pasando, para aceptarlo y hacerse partícipe de ese cambio. En esta fusión igualmente queríamos hacer eso; se estaba manejando sobretodo las angustias del otro lado, porque evidentemente un gran porcentaje iba a perder su empleo.

Y después, otro objetivo que queríamos con esta estrategia era realizar una **selección objetiva del talento**, es decir, el recurso humano que iba a permanecer en el banco comprador; no íbamos a traernos a cualquiera, sino a los puestos que se crearan producto de la fusión, íbamos a seleccionar el personal idóneo que tuviera las capacidades requeridas y necesarias.

Además contar con planes para aquellos que no pudieran entrar, **planes de retiro**, que ofrecieran a este personal que se iba a desvincular, un soporte económico y moral que los ayudara a reinsertarse en el mercado laboral.

Después para poder hacer todo esto, nosotros nos preguntamos: ¿qué acciones podemos tomar para esto?. Primero, teníamos que definir nuestro plan de transición, qué es lo que vamos a hacer, eran nuestras primeras acciones. Establecer los esquemas de retiro, cómo íbamos a hacer eso, cómo íbamos a seleccionar el personal, con qué instrumento lo íbamos a seleccionar; detallar todo eso.

Después, diseñar paquetes, **preparar al personal** que tenga que realizar los retiros, es decir, el personal que se iba a encargar de ejecutar esta transición y todo esto. También prepararlos en cuanto a la información que tenían que suministrar, porque igual si queríamos que fuese abierto, que la gente estuviera enterada, tenía que ser muy bien estudiado y no cualquier cosa; no por abiertos vamos a decir todo, sino que incluso se invitó a unos expertos en comunicación para diseñar boletines, y todas estas cosas.

Parámetros de éxito es que una vez que nosotros ejecutemos nuestro plan y nuestra estrategia, ¿qué queremos que la gente piense o qué haga, cómo actúe?. Lo que nosotros queremos

que todo empleado de esta fusión diga: “He sido entendido de forma personalizada, durante el proceso de integración”.

También contratamos a otros consultores para que nos ofrecieran los servicios de **Outplacement**. Utilizamos eso, y nuestra meta era tener una alta utilización de estos servicios.

Ausencia de procesos legales, generalmente con estos despidos siempre hay demandas por los despidos. Queríamos que uno de nuestros parámetros de éxito fuese ‘No queremos tener ningún tipo de demanda’.

Y rápida **consolidación de los equipos de trabajo, procesos, procedimientos**, etc. Es decir, que las que vayan al banco comprador se involucren de una manera tan rápida que se sientan que ese banco es un abrir y cerrar de ojos.

Nosotros queríamos todo eso, ahora ¿cuál fue la labor del consultor en este caso?

Esto primero lo diseñamos con el cliente, porque eso no lo puede decir el consultor, o sea el cliente dice qué es lo que él quiere, y el cliente en este caso era alguien de RRHH, era un gerente de compensación y beneficios. Entonces, ¿cómo vamos a lograr todo eso?.

Se establecieron 4 fases para la estrategia: una de **análisis**, una de **Selección**, otra de **notificación** y otra de **Apoyo**.

Entonces, en la fase de análisis, nosotros nos encargamos de levantar la información de todos los usuarios; definimos los elementos de estimación de potencial, las competencias que queríamos que tuviera la gente del banco comprador para entrar en el proceso de selección. Evaluamos el establecimiento de las unidades. ¿Qué significa esto? Evaluamos cuántas personas tenían que ingresar en cada área. Esos no lo hizo solamente RRHH, habían varios equipos. El proyecto estaba dividido por áreas: RRHH, Canales (agencias), tecnología, etc. Cada equipo hizo un análisis.

RRHH asumió dos roles. Cada equipo se encargó de determinar el número de empleados nuevos que se necesitaban en su grupo; entonces esto era individual, pero RRHH dio un apoyo a todos los equipos para la selección del personal, para darles cuáles eran los instrumentos de medición, el apoyo en reuniones, etc. Dio un apoyo adicional en todo lo que era el plan de retiro, la

estrategia de transición, pero cada uno decía que necesitaba una cantidad 'x' de personas,; nosotros no podíamos ponernos a trabajar en todas las solicitudes, entonces ¿qué hicimos?

Estimamos costos del plan, porque estamos en una fusión y tenemos que tener unas metas de ahorro y ¿todo esto es gasto?, entonces, la fusión tiene ciertos gastos, que ellos ven como una inversión, o sea, unos costos, y entonces nosotros no nos podíamos pasar de esos costos, teníamos que hacer un cálculo de cuánta gente salía, los precios de los planes, el *outplacement*, y todo esto. Se estaba limitado a un presupuesto preestablecido.

Entonces en la fase de Selección, lo que hicimos fue evaluar el personal con los instrumentos establecidos, se hicieron reuniones donde iba un representante del banco comprado, con todos los curriculums de ese grupo,. Ya él había clasificado quién era el mejor y quien era el peor; entonces, en esa reunión nosotros le decíamos las vacantes y características de las personas para esos puestos.

Interesaba garantizar que fuese la persona correcta la que iba a ir a ese cargo, eran reuniones largas y fue un período de tiempo largo; reuniones todo el día y de verdad que fue agotador para RRHH porque si bien estaban cada uno de los equipos, RRHH estaba con ellos dando apoyo a todo el proceso.

Una vez que se evaluaba el personal, en el proceso de selección, se clasificaba al personal según 3 categorías: los claves, los críticos y los que eran a desvincular. Los claves eran los que se quedaban; los críticos se quedaban pero por un período corto hasta que todo se estabilizara y los a desvincular les daban plan diferente de compensación satisfactorio.

En cuanto a la Notificación, se requería seleccionar y instruir al personal que iba a realizar estas funciones. Debían informar a las personas de las tres categorías. Luego se debía preparar a un equipo seleccionador y entrevistar a cada uno de los empleados.

Habían muchos que se querían ir por los beneficios ofrecidos, por lo que el impacto de irse no era tan grande; de hecho, habían muchos que se seleccionaron como claves y se querían ir, preferían todos los beneficios que estaban dando.

Después tenemos la parte de Apoyo. Una vez que tu comunicaste a todo el personal, es tener las oficinas, servicios de información personal, desde que le dices ‘vas para este departamento’, porque ahora es un área nueva; ¿dónde? ¿cómo?, ¿qué hago?, ¿tengo puesto de estacionamiento?, ¿cómo y cuál va a ser mi seguro?

Después, queríamos como hacer un “coach de transición”, queríamos que la persona llegara bien. No es lo mismo que tú estés buscando un trabajo, eres nuevo, te dan una inducción, a que no te quieras ir y no te queda otra salida que llegar a otra organización, sintiéndote mal. Queríamos buscar un mecanismo para que las personas se adaptaran rápido y pudiéramos alcanzar el objetivo que nos planteamos; entonces lo que hicimos fue crear la idea de lo que es un compañero guía, seleccionando por área compañeros personas para que al llegar la nueva persona lo recibiera. Preparamos un kit de bienvenida.

Tuvimos una reunión de supervisores para seleccionar a los compañeros guías y se les dio un folleto donde se explicaba porqué había sido seleccionado, cuál era su rol, a qué sitio fue enviada esta persona y también motivarlo, decirle qué logra con la función que realiza, que fortalecerá sus habilidades de liderazgo y otros tipos de cosas. Esto para que se sintiera bien.

Después de todo esto se hizo una evaluación, en el período que tuvimos porque la estrategia de notificación no la hicimos todos al mismo tiempo, si no por áreas, las que estaban listas, que aparte de seleccionar el número de personas que necesitábamos en cada una de las áreas, teníamos que fusionar también. ¿Cuál es mi rol particularmente allí?. Tenía que fusionar RRHH del banco comprado con RRHH del banco comprador, procesos de ese estilo, o sea, todos los departamentos: sistemas, nómina, etc. Entonces no te podrás traer a la gente hasta no tener lista tu área, entonces las “olas” -lo llamábamos nosotros- de notificaciones vinieron en el momento que ya las áreas estaban listas; para todo eso hubo un súper análisis, fue un trabajo súper intenso y el equipo fue impresionante. Una vez que el equipo estaba listo, venía la ola de toda la gente de las áreas.

Una vez terminada la primera fase y venía la segunda fase hicimos una evaluación de qué es lo que pasaba con los compañeros guías, de cómo se estaba sintiendo la gente, para mejorar.

Las premisas: partimos de la premisa que la estructura organizacional del banco comprador no iba a ser modificada, ellos no iban a seleccionar a la gente del banco comprador; esta gente quedaba.

El énfasis de la nacionalización será en las unidades de soporte administrativo, los primeros niveles de gerencia son personal crítico en la transición. Si ya teníamos esta premisa ya sabíamos que todos los gerentes eran críticos, porque para seleccionarlos no íbamos a tener a dos gerentes, eran los que iban a salir, y se consideraron críticos porque ellos saben que tienen el conocimiento de todo el área del banco comprado y necesitábamos ese conocimiento, lo colocamos crítico.”.

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Bueno, *adquieres un conocimiento invaluable*, pero en las funciones no veo que hayan cambios, yo pienso que después de esta fusión para lo que es el grupo de RRHH que trabajó, le quedó conocimientos enormes; pero *sus funciones quedaron iguales*; y eso depende mucho también de la estrategia que se adopte. Siempre le entregan a RRHH proyectos muy importantes, que no se lo entregan a finanzas.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Me parece que nosotros en el banco comprador éramos un equipo excelente y se hizo lo que se tenía que hacer. Los objetivos que se deberían establecer en todas las fusiones para RRHH deberían ser los que nosotros establecimos, cosa que no se hace, por ejemplo en el banco comprado; al recurso humano se le trató de una manera terrible, ellos mismos lo cuentan y comparan la diferencia, porque de hecho, ellos no vivieron el proceso como los que los estaban botando, sino como los que botaban, pero todo dependía por supuesto de la filosofía de la organización; entonces a mi parecer, RRHH debería jugar el rol que jugó el banco comprador, en este caso, en un proceso de fusión, la estrategia aquí era que el banco comprador quedara igual, pero antes de la fusión incluso RRHH tenía *un rol bien participativo, bien activo* en las decisiones generales de lo que es la organización, y RRHH tomó decisiones de todos los aspectos relacionados con los RRHH, de lo que le íbas a pagar; finanzas nunca dijo ‘no ese paquete no va’, nosotros veíamos cuál era el

presupuesto, cuáles eran los costos que podía tener la fusión, porque no eran solo gastos de RRHH, tenías otro tipo de gastos; entonces, según el presupuesto que podíamos tener, **RRHH decidía, tomaba decisiones.**”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“ A lo mejor **sería más efectiva** en ciertos procesos que el banco comprador, que en este caso, era muy anticuado en algunas partes de sus operaciones, aunque esa era su filosofía. Había mucha carga administrativa cuando a lo mejor tu podías hacerlo más rápido, pero eso ya depende del cliente. Ahora, en cuanto a lo que fue la estrategia como modelo, filosofía; **siempre una fusión es diferente**, es decir, siempre son situaciones diferentes, siempre un cliente es diferente, a lo mejor tu aplicaste algo acá que no aplicas en otros; por ejemplo, ahora hay una fusión entre dos bancos pero están fusionando únicamente aplicaciones, o sea RRHH no es tomado en cuenta en ese proceso.

Pienso que lo que nosotros hicimos estuvo bien, a lo mejor **hubiera enfatizado un poco más en la comunicación al principio**. Nosotros comunicamos luego que el plan de Comunicación estaba listo; entonces al principio, antes de eso, la gente estaba angustiada, entonces a lo mejor no comentar cómo es el plan de desvinculación porque no lo tienes y no quieres decir nada, pero si llegar con otro tipo de mensaje, buscar qué decir, cómo hacerlo y con qué canales. Pero definitivamente lo ideal era hacerlo antes. Al momento de iniciar la comunicación, todo se alivió.

Una cosa importante es que nos trajimos una persona clave de cada área del banco comprado para que trabajara con nosotros en equipo desde el primer día del proyecto; y a esas personas se les dio un bono especial, o sea que aquí en RRHH, no se tenía un cliente del banco comprador sino también tenía uno del banco comprado en el mismo equipo de trabajo.

No todo el mundo se sintió de maravilla cuando llegó al banco comprador, mucha gente no se sintió bien, porque a pesar de que tuvieras un compañero-guía y todas estas cosas, hubo personas que renunciaron porque la estructura y el modelo, cultura del banco comprador no tenían nada que ver con el banco comprado. El banco comprado es una empresa familiar, todo el mundo se conoce, todo el mundo tiene poder de decisión, hasta los niveles más bajos. El banco comprador es mucho

más grande, además hay jerarquía, las decisiones son un poco más burocráticas; entonces personas que en uno tenían poder de decisión sin requerir firma de nadie, ahora tenían que por la firma de alguna persona y de otras, entonces hubo casos hasta de renuncia. A pesar que fue un éxito todo el plan en si, hubo gente que no se sintió bien, porque no era lo que estaban buscando y renunciaron sin el plan.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo pienso que *si*, luego de establecer todas las *estrategias*, se modificaron algunas cosas porque se lo tuvimos que presentar al Vice-Presidente del banco comprador, y él no estuvo de acuerdo con algunas cosas, entonces hicimos algunos cambios. Pero casi todo permaneció igual

El *levantamiento de información de las áreas*, se iniciaba con los organigramas, esa era nuestra plantilla de trabajo y empezábamos a hacer un análisis de todo esto, y creábamos el nuevo organigrama de estos 2, de lo que se necesitaba, Y seguidamente, esto es súper importante, creamos una base de datos con todo el recurso humano del banco comprado y del banco comprador, y con esa base de datos trabajamos para determinar quiénes eran críticos, claves o a desvincular.

Estos últimos quedaron en un *archivo de elegibles*, y se utilizaron algunos cuantos. El banco comprador tiene mucha rotación en ciertas áreas, entonces se buscaba en ese archivo. Incluso, los teníamos allí como para una segunda oportunidad para lo que pasara. La verdad que a mí me parece que el banco comprador se portó excelente.

Entonces después de hacer la *selección*, validábamos los establecimientos de las unidades. Los establecimientos eran validar lo que necesitamos y teníamos varios insumos, los insumos de la base de datos; porque ésta nos daba los sueldos, un montón de información de la gente del banco comprado. Entonces con esta información disponible, la *estimación del potencial* que aplicamos a toda la gente del banco comprado, independientemente de saber si quedaban o no. Por lo menos de RRHH no entró nadie del banco comprado. En RRHH quedaron dos puestos libres pero es que fue que habían puestos vacantes, pero no producto de la fusión.

También otra política que establecimos fue que no se contrate a nadie. Entonces, si quedan puestos vacantes, déjenlos vacantes para poderlos cubrir con la gente de la fusión.

Teníamos entonces los puestos vacantes y ya sabíamos el perfil. Nosotros le pasábamos la prueba a todos por igual, potencial y competencia para los niveles administrativos, ¿por qué?, Porque no queríamos crear rumores, es decir, por ejemplo, si te paso la prueba a ti y no se la paso al otro, el otro ya sabe que está despedido. De alguna manera *tratar de establecer la justicia*; buscar pruebas, contactos personales, credenciales. Entonces teníamos por un lado todo esto, y por otro el diseño operacional con volúmenes, vacantes y crecimiento.

Cuando hablamos de crecimiento, hablamos de lo que se incrementó por fusión, vacantes en los perfiles, y los volúmenes es: si yo reclutaba 3 personas semanales, ahora me estoy fusionando con tal banco, antes tenía 100 agencias, ahora tengo 170, sabiendo que los cajeros rotan por un período de ‘tanto’, entonces ya no van a ser 3 semanales sino que van a ser 5; ¿esto me impacta en mi carga diaria de trabajo’?, no, entonces no hay incremento; si de verdad me impacta mi carga diaria de trabajo, entonces estos son mis volúmenes.

También decidíamos quienes eran clave, que era el personal que había sido identificado para permanecer en la empresa, por tiempo indeterminado, criterio de posibilidad de educación en la empresa, de alto desempeño, de toda la experiencia, conocimientos y habilidades para el puesto que va a ocupar. Definíamos claramente cada uno, después en la notificación, aquí había como una *comunicación general* del plan de desvinculación. A partir de allí, cuando ya podíamos comunicar el plan de desvinculación, empezaron a salir comunicaciones quincenales o mensuales, generados por el equipo de comunicación que estaba. Nosotros le dábamos al equipo los *inputs* para que ellos desarrollaran las entrevistas y el resto de las cosas.

Después de la fase de apoyo nos ayudábamos en preparación física, oficina de *apoyo de personal*, que era un equipo encargado de apoyar al personal y a los compañeros guías.

El banco comprado también pasó por el proceso de Potenciación, de evaluación de potencial y competencias, pero no pasó por ese proceso en la fusión, si no como 3 meses antes aproximadamente. Se hizo una reducción grande de personal, entonces en función de esa evaluación a un gran número de personas, es decir, hicieron un plan espectacular también, que todo el mundo se quería ir con ese plan porque parece que era muy bueno, pero al volver no podíamos volver a evaluar el personal porque sabíamos ya realmente nos habíamos quedado con la gente que queríamos.

Esta reducción de personal que se hizo meses antes, no era con vistas a la fusión, allí todos los procesos eran por un continuo cambio, como todas las organizaciones hoy en día, y eso fue un proyecto de reducir costos, y la manera de lograr ese proyecto era haciendo ese plan.

Se tenían varios *planes de compensación* para el personal clave, críticos y a desvincular y también varios planes con bonos y todo el paquete.

La gente usó muchísimo el servicio de *Outplacement*, hubo mucha participación.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Yo pienso que en este proceso de fusión se pueden sacar muchas cosas buenas para un próximo proceso de fusión, sin embargo, todo se puede mejorar, dependiendo mucho de las situaciones que se estén enfrentando. Realmente, todos los procesos que están implicados en un proceso de éstos, desde el punto de vista de RRHH, pueden ser aún *más planificados con más anticipación*, es decir, desde mucho antes de llevar a cabo el proceso de fusión, RRHH junto con los otros departamentos deben sentarse a planificar todo, para que cuando llegue la fusión, ya todos sepan que es lo que se tiene que hacer, cómo y de qué manera.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“En mi opinión considero que la *comunicación* es importantísima, es una de las cosas más importantes. Y áreas críticas, el *reclutamiento*, todo lo relacionado con la *evaluación y selección* de estas personas me parece súper importante, porque a lo mejor estando en un proceso de selección habrías podido detectar y ver por ejemplo, si realmente una persona que tenía tanta toma de decisión, llevándola en el proceso a una posición específica no se iba a sentir por su forma de trabajar y tendríamos una selección fracasada.

Eso en cuanto a las áreas de RRHH, pero el rol de RRHH no lo veo así como por áreas en una fusión, sino es *el rol de llevar todo lo que es el recurso humano*, la estrategia de RRHH en una

fusión, no lo veo por áreas como adiestramiento, o compensación; tomar decisiones en relación al recurso humano por completo en una fusión.

Si te puedo decir que reclutamiento tiene una parte importante, todas la tienen. Todo aquí tiene su pedacito de trabajo a nivel administrativo, pero lo que es la parte de *toma de decisiones*, de *estrategia* y todo eso, es RRHH, la gerencia de RRHH.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Básicamente, se deben *establecer los objetivos* que se quieren alcanzar en la fusión y orientar todos los esfuerzos en esa dirección, utilizar las *estrategias adecuadas* con una base de *planificación* para alcanzar el éxito en el proceso. RRHH debe *involucrarse desde un principio en el equipo que va a liderar el proceso* y utilizar buenos *sistemas de información*, que es básico para que el empleado conozca lo que ocurre durante todo el proceso de fusión. También es fundamental *que el empleado sea atendido de forma personalizada* para aminorar el impacto y adaptarlo de la mejor manera posible, evitando que se generen rumores que puedan distorsionar el proceso de integración”.

## EXPERTO 2

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Contador Público

**CARGO QUE OCUPA:** Socio Consultor

**NACIONALIDAD:** Venezolano

**AÑOS EN EL CARGO:** 20 Años

**EDAD:** 58 Años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** Más de 30 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Yo considero 3 factores, en lo que yo he vivido; en primer lugar, el principal factor crítico de éxito es el *proceso de integración* que a su vez tiene 4 elementos importantes que son: 1) la *integración estratégica* de las organizaciones que están tratando de ajustarse, 2) la *integración de sus procesos*, 3) lo que es la *integración tecnológica*, y finalmente y el más importante 4) la *integración de RRHH*.

El segundo elemento que yo considero que es crítico es *el tema cultural*; las culturas de las organizaciones son procesos que se han vivido muchos años, y dan como una especie de marca a la organización, formas de hacer las cosas. El integrar dos culturas en un proceso de fusión es uno de los elementos bien críticos; ya sea trabajar la cultura de la organización absorbida, si es que la absorbida va a ser dominada por la que está comprando o integrando, o evaluar las culturas desde el punto de vista de cuáles elementos culturales son más importantes de las dos organizaciones para poderlos sacar adelante; una cultura donde la disciplina es fundamental, por ejemplo, una cultura donde la eficiencia, la productividad son elementos que son notorios en el tema cultural, son elementos que deben aprovecharse en un proceso de fusión. No así, por ejemplo, los elementos contrarios, la improductividad, los elementos que tienen que ver con los valores de la organización, a lo mejor ciertos valores no son compatibles en la organización desde el punto de vista cultural; es que los *valores culturales* es otro elemento crítico del éxito; si la cultura vista como la manera como

se hacen las cosas en una empresa, los valores es un elemento de cómo inciden en la forma como se hacen las cosas, yo los separo en aspectos estrictamente analíticos, pero es un elemento adicional como es el tema de los valores. Los valores básicos como la honestidad, la participación en la comunidad, la apertura, los compromisos, los elementos importantes en una organización que hay que ver si esos son de la otra, yo diría que un factor crítico de éxito son también los valores.

Y el último, por no ser el último yo diría que es uno de los más importantes también, yo diría que es clave el factor crítico que se refiere a la **comunicación**. Una fusión que no se comunica, que no se informa adecuadamente, no puede lograr objetivos claros y precisos en diferentes elementos para analizar.

Todo esto afecta a las actividades de RRHH. El tema de integración lo afecta directamente porque en todos los elementos que menciono en la integración, RRHH tiene una **participación activa**, porque hay estrategias de RRHH claramente establecidas, en la organización que absorbe y en la que es absorbida; en ambas hay **estrategias de RRHH**. Afecta el cumplimiento de las actuaciones de RRHH si las estrategias que están definidas en RRHH del lado del absorbido y del lado que absorbe, no se logra de alguna forma llegar a alguna participación.

Desde el punto de vista de la cultura, es porque probablemente en la cultura que ha venido manejando RRHH de la empresa que está absorbiendo probablemente el tema cultural se ha visto de manera distinta a la empresa absorbida; yo diría que RRHH afecta de manera importante y fundamental el tema cultural en el departamento de RRHH.

El tema de los valores lo afecta directamente siempre que haya elementos que son contradictorios en los valores como se perciben en las dos organizaciones; entonces RRHH lo puede afectar directamente si por ejemplo, uno de los valores de la organización absorbida no es la gente como prioridad y en la que la absorbe si es prioridad, o al revés; lo afecta directamente y puede tan profundamente afectarlo, que pudiera crear severos trastornos en un proceso de fusión el hecho de que este proceso no se entienda y que los valores no sean los mismos, no sean compatibles, porque una empresa que caracteriza los **valores** es que sean **compartidos**, sino no son valores.

Y finalmente el tema de comunicación lo afecta directamente y a más que nadie en RRHH, que dentro de la organización es la unidad que debe de alguna manera participar, comunicar, seguir, promover, monitorear, a través de comunicación en el proceso de fusión.”

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“El departamento de RRHH debe generar una gran actividad de *entrenamiento*, es fundamental para poder poner en sintonía a la empresa absorbida con la empresa que absorbe, en el sentido de tener una sola línea de pensamiento metodológica-funcional, en cuanto a ventas, mercadeo, compras, producción, etc; donde las unidades deben mantener y RRHH debe tratar de coordinar un proceso de entrenamiento fundamental para que lo más rápido posible se alineen las dos organizaciones.

El segundo elemento importante es que los procesos de *inducción* de RRHH deberían cambiar a la luz de una fusión, porque una fusión crea crecimiento, nuevos negocios, nuevos enfoques de productos; una fusión moviliza a la organización; entonces la inducción cambia, estás induciendo a la gente que está entrando, que viene de la fusión y a la gente que está entrando de afuera que no es de la fusión; y esa gente necesita un proceso de inducción distinto al que se venía haciendo.

La tercera actividad que yo llamaría de corto plazo, pero que es una actividad que puede durar de 1 a 2 años es lo que tiene que ver con el *inventario de habilidades y destrezas* de las dos organizaciones que se están fusionando, que están integrando una nueva organización. Eso significa, tratar de comparar las competencias de la organización que está absorbiendo con las que está siendo absorbida, con el objeto de establecer claramente un ‘GAP análisis’ y preparar en el corto plazo, en uno o dos años, el tiempo más rápido posible que se pueda, un proceso de adecuación de que esas competencias medulares sean las mismas y los procesos sean eficientes y no complejos, fluidos, producto de que la gente tiene competencias similares; esto ayudará a que sea mucho más eficiente la fusión; y es RRHH el que tiene que trabajar esto, es establecer el ‘GAP análisis’ o la brecha entre las competencias de las diferentes empresas que participan, con el objeto de llevar un proceso de análisis que permita tener competencias similares, medulares, además que son las que hacen que funcione.

Esos son los tres elementos que yo considero más importantes, hay muchos otros que tienen que ver con *la captación*, con *la carrera*; son muchos.”

### **3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Yo diría que la principal actuación que tiene que tener RRHH, es la de *promotor o agente del proceso de cambio* que se genera, porque ante una fusión vienen muchos cambios, y RRHH tiene que administrar y promover ese cambio. La actuación de RRHH en esto es clave.

El segundo elemento es que debe ser un *integrador del proceso de cambio*; integrador significa que tiene que buscar las fórmulas y trabajarlas para que los diferentes elementos que forman parte de la fusión en el área de RRHH puedan integrarse; es decir, la función de integrador o habilitador del proceso de cambio es una de las funciones ‘ideales’ que debería realizar RRHH.

El tercer elemento es el tema de la *apertura*, RRHH debe ser bien abierto en un proceso de fusión; las organizaciones cuando se fusionan, cada unidad de un organización toma una posición de mantener sus objetivos, sus maneras y sus culturas de sus formas de hacer las cosas. RRHH debe ser distinto al resto, ya que es el *habilitador, facilitador, integrador del proceso y además debe ser el promotor y agente del cambio*. Yo considero que debe tener gran apertura, es decir, lo ideal es que el departamento de RRHH tenga una condición de apertura totalmente abierta, transparente, honesta en el proceso de fusión; eso facilita la vida en el proceso de fusión.

Y finalmente, la función de incrementar su proceso de *comunicación*, esto es un factor clave y crítico de éxito, porque la comunicación es crucial en un proceso de fusión, comunicar lo que está ocurriendo, comunicar los cambios que vienen, comunicar cómo van a quedar las nuevas estructuras, comunicar a la gente que se sienta tranquila, que no va a haber cambios importantes que no van a afectar su estabilidad es el desempeño, comunicar que los que vienen van a formar parte de una organización más grande, y van a ser tomados en cuenta como iguales; hay una gran cantidad de cosas que comunicar. La comunicación debe venir de RRHH.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Desde la perspectiva de RRHH, lo que yo haría, que no he visto que se haga, construiría ante un proceso de fusión, *establecería* -lo que yo llamaría- *el proyecto de integración* de la fusión; es por esto que considero que la integración es un factor crítico muy importante; el proyecto de integración es un proyecto que tiene objetivos predefinidos, un alcance claro, tiene todos los diferentes pasos a acometer en el proyecto, tiene el conjunto de tareas asignadas con responsables, fechas, programas de trabajo, que cada uno de los elementos tienen un duración establecida preliminarmente, y además tiene una propia organización y hay elementos de toda organización que conforman esa mini organización, que forman parte a su vez de un proyecto que se llama ‘proyecto de integración’; eso es lo que yo haría, es una novedad, esto casi nadie lo hace y debería hacerse.

Lo que no haría sería, yo *no permitiera que el proceso se maneje sólo de arriba hacia abajo; yo buscaría la fórmula de que se manejara de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba*; yo buscaría la forma de integrar grupos de trabajo que permitan que el cambio sea administrado y en este caso, desde la función de RRHH como promotor y agente de cambio; yo no haría que se maneje sólo de arriba hacia abajo. Yo siempre he visto que el cambio siempre se ha manejado como una orden de arriba hacia abajo, ‘se va a cambiar’, ‘todo el mundo hace esto’; yo lo haría de otra manera.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo diría que en primer lugar, *no hay ningún proceso de fusión óptimo*; en un proceso de fusión se generan muchas situaciones de conflicto; conflictos de intereses, conflictos de poder, conflictos de culturas, conflictos de integración que tienen que ver con cuál es la tecnología que predomina en la fusión, cuál no; hay muchos ejemplos.

A pesar de que en un proceso de fusión existen muchos conflictos, de todo tipo, creo que *RRHH participó adecuadamente porque se involucró en el proceso de fusión desde el punto de vista de mantener un proceso de comunicación abierto, flexible a todos los niveles en que se producen los cambios*; eso diría que fue lo más importante que yo he visto; hay otros elementos. No fue lo ideal, pero sencillamente se involucró y mantuvo una comunicación abierta.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Yo diría que desde el punto de vista de RRHH, en ningún proceso de fusión que yo haya vivido y conozco, RRHH no se involucró desde el principio; yo pienso que lo malo que hay en estos procesos de fusión, con RRHH, es que *es necesario que se involucren y participen desde el principio*, no que se involucre cuando arranca la fusión, porque ya está hecha, y esto está mal; hay veces que RRHH hasta se entera por la prensa de que hubo una fusión, eso no es así.

Yo considero que lo que se ha hecho mal es que no han comenzado desde el principio en el proceso de integración o de fusión. *Se debe integrar desde el principio en el proceso de negociación, que participe desde el primer día; una vez lista la negociación, se llama a RRHH para que estén en la mesa de negociación* para que en primer lugar, comprenda el proceso de

fusión y que así mismo participe en todo lo ideal que debe hacer RRHH, para que ataque esos factores críticos del éxito. Y de esta manera se genera una asistencia por parte de RRHH bien profesional desde el punto de vista de la apertura, comunicación, manejo de cambio; y prepare su proyecto de integración desde el primer momento.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Las áreas básicas donde RRHH debe participar más activamente ante un proceso de fusión, es en primer lugar, en la parte de *administración de personal*, porque tiene que integrar nóminas, integrar beneficios, y otras cosas más.

La otra área que es importante es el tema de la *evaluación*, que tiene que ver con el desarrollo de carrera porque está asociado a la evaluación; yo haría mucho énfasis en eso, porque la gente que va a venir, viene evaluada de una manera distinta como es evaluada ésta; entonces es necesario tener un proceso de evaluación que me permita conocer quiénes están viniendo; esta área es muy importante y la parte de valoración de desempeño también.

Y el tercer elemento, es *la parte legal de RRHH* que es la que tiene que ver con el tema de la contratación colectiva o no; si se trata de una contratación colectiva se necesita probablemente mantener un solo sindicato, integrar los otros colectivos, si son de la misma rama de industria a lo mejor no hace falta; hay que hacer mucho énfasis en el tema que tiene que ver con la integración de las fases sindicales; si es un sindicato por rama de industria no hay ningún problema, pero si son sindicatos individuales de cada empresa, y cada uno con su propio contrato colectivo; los trabajadores tienen que a través de sus respectivos líderes y utilizando la ley obviamente, buscar la fórmula de que RRHH haga muchísimo énfasis en ese proceso de fusión, en participar activamente en la evaluación de la contratación colectiva en el proceso de fusión .”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“En primer lugar, yo *definiría claramente un proyecto de cambio o de integración en la fusión*, esa es la primera recomendación que yo le haría, que participara en este proyecto desde el principio, que se integre en el equipo de trabajo en un proyecto de integración en una fusión.

En segundo lugar, le recomendaría *que se entrenara previamente al proceso*, o durante el proceso o comenzando inmediatamente el proceso, *en unos programas de formación* que tomen en cuenta 3 elementos: 1) *Manejo del cambio*, todo el proceso de manejo del cambio es toda una técnica metodológica. Que entiendan y analicen el proceso de cambio, y se entrenen. 2) *Aspectos culturales*, que entiendan la cultura, los intercambios de cultura, los procesos de fusión, los procesos de integración por adquisiciones; que RRHH tome un entrenamiento en los aspectos culturales de los procesos de fusión, porque esto afecta la fusión de las empresas. 3) *Los programas anticipados de inducción* a la nueva organización que va a nacer, porque eso es un elemento fundamental. Formar talleres de trabajo en los programas de inducción, se necesita organizar y aprender a manejar una fusión desde el punto de vista de entrenarnos en el tema de inducción.”

### EXPERTO 3

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Lic. en Ciencias Actuariales **CARGO QUE OCUPA:** Consultor Gerencial

**NACIONALIDAD:** Venezolana **AÑOS EN EL CARGO:** 5 años

**EDAD:** 31 años **AÑOS DE EXPERIENCIA:** 10 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

**“Bueno, mi experiencia esta basada en una observación externa, ya que solo he participado como consultor de dos empresas en situación de fusión.**

Creo que *hay muchos* factores críticos que deben tomarse en cuenta en el proceso de fusión o adquisición, *desde diferentes perspectivas: financiera, tecnológica, de procesos, de mercado y humana.*

Si tuviera que escoger un factor crítico que afecta a la gente, diría que es la ‘*comunicación*’.

**En situaciones de fusión se produce mucha ansiedad derivada de los pensamientos especulativos de la población laboral. Si los líderes no se ponen de acuerdo para definir la estrategia de comunicación y hacerla efectiva por los medios de los cuales disponga la organización, o no lo hacen en forma oportuna y creíble, el proceso se puede ver empañado por rumores, desmotivación e incertidumbre.**

La unidad de RRHH es apoyo fundamental para llegar con un discurso apropiado a los empleados y definitivamente consumirá gran parte del tiempo de trabajo del área. Adicionalmente, RRHH juega un importante rol en la *definición de las nuevas necesidades* que surgen de la fusión, en términos de las capacidades requeridas por la nueva organización en materia de gente, para acometerla de manera apropiada.”

2. **¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

***“Creo que no hay cambios en la esencia de la actividad, sino en el enfoque. Creo que en situaciones de fusión., RRHH es más un consultor interno que adicionalmente es responsable de las muchas transacciones involucradas en la integración de dos o mas empresas.”***

3. **¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

***“Debe facilitar la comunicación y orientar a los líderes en cuanto a la definición de los nuevos perfiles requeridos para asegurar el éxito de la empresa resultante.”***

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

***“Me preocuparía por **participar muy de cerca en la definición de estrategias empresariales y traducirlas a los términos en que afectan a la gente de la organización.*****

***Haría relevante el tema de la gente y sería transmisor de las señales de stress y alerta de los diferentes niveles de la organización.”***

5. **En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

***“Yo considero que si, pero siempre hay que mejorar en muchos aspectos, sobre todo **hay que manejar con mucho cuidado la parte de comunicación, y la parte de la gestión de la gente** durante todo el proceso de fusión o adquisición de empresas, ya que se genera mucha tensión entre los empleados de las empresas participantes.”***

6. **¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

**“Más de lo mismo: *comunicación, comunicación, comunicación.* Y tener *mucha consideración a la cultura de las organizaciones* y manejar muy bien y con sumo cuidado sus compatibilidades, en cuanto a las implicaciones que esto puede traer desde el punto de vista de la gente y su manera de trabajar y de hacer las cosas.”**

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Sobre todo haría énfasis en el área de *selección*. Debe realizarse toda la selección interna del talento requerido, de acuerdo a las competencias y a los perfiles que se estructuren una vez analizado el personal de las empresas.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

*“Estar perfectamente empapado de la estrategia empresarial que esta detrás del proceso. Tener impacto a altos niveles, para que sus recomendaciones sean escuchadas e implantadas, es decir, tener una participación bien activa antes, durante y después del proceso.”*

#### EXPERTO 4

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

<b>PROFESIÓN:</b> Psicólogo	<b>CARGO QUE OCUPA:</b>	Gerente Senior
<b>NACIONALIDAD:</b> Venezolana	<b>AÑOS EN EL CARGO:</b>	11 años
<b>EDAD:</b> 38 años	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	14 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“RRHH tiene que tomar todas sus acciones para que los niveles de incertidumbre, sean menores y, de alguna manera, disminuir los estados de frustración que eso puede ocasionar en la gente, que vienen dados por estados de agresividad, de ineficiencia, de desmotivación dentro de la organización. Ellos deben de fijar *estrategias* para afrontar realmente esos procesos de fusiones, dado que en los procesos de fusiones, pues la gente sabe que unos se quedan y otros se van. Entonces, en ese proceso de incertidumbre realmente minimizar esos estados negativos que se producen, y que vayan en beneficio tanto de cada persona individualmente y de la organización.

RRHH como tal debe tomar acciones, pero realmente no es solo su labor de todo el plano gerencial para soportar esto, y lo más recomendable es que tenga una ayuda externa porque por lo general, toda la organización está inmersa en el proceso, entonces *debe haber una ayuda externa que vea con mayor integridad objetividad el proceso, y su intervención pueda ser más efectiva.*”

2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?

“Obviamente que hay cambios; hay dos cosas que se dan: primero, si RRHH tiene la posibilidad de tomar acciones en pro de esa fusión, que no siempre la tiene, y sobretodo si es un área

de RRHH típica de la era de atrás que es netamente operativa, las posibilidades de que forme parte estratégicamente son mínimas, pero asumiendo que es de la nueva era y que va *formar parte activa en manejar el cambio*; cambian sus funciones normales y sus acciones del día a día. Lo segundo que obligatoriamente viene es que operativamente si quieren *la parte de Administración*, pues tienen los procesos de *proyección de liquidación, del nivel de presupuesto*. Se le altera el proceso totalmente, porque es un proceso que es adicional del día a día que está haciendo el área.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“*El rol debe ser estratégico, involucrarse en el proceso de cambio* como tal, tomando acciones donde formule un programa, primero comunicacional. *Que comunique* a toda la gente cuál es el proceso en el cual está inmerso la organización, y luego un programa orientado hacia **outplacement** donde la gente pueda disminuir ese grado de incertidumbre que tiene y verse como afrontar el mercado de manera tal que salga gente de manera natural. RRHH debe cuidarse que no se vaya la gente que ella quiere, que se quiere mantener, pero no es parte del proceso. Realmente su rol debe estar enfocado a *manejar esos estados de frustración* que se dan en la gente y a tratar de *minimizar la ineficiencia* producto de la desmotivación.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Primero *ver cuál es la cultura que va a preponderar*, porque si tengo una fusión tengo 2 empresas. Luego me iría a una *comunicación masiva*, a qué proceso está la organización sometida y qué es lo que vislumbra, cuál es el objeto de la fusión, cuáles son las ventajas que se dan en ese proceso. Me iría hacia una *ayuda de gente externa*, por el hecho de ser más objetiva; de manera que trabajando en conjunto, ese consultor externo con mi grupo de RRHH y mi plano gerencial podemos manejar el proceso de cambio a nivel de toda la organización. En los inicios no sabemos que va a pasar con la gente, ni quiénes se van ni quiénes se quedan, y de toda la organización que es absorbida, no la que absorbe, ya que la absorbida es quien va a tener que incorporarse a la otra cultura, a lo preponderante; y un poco eso para conservar a esa gente valiosa. Todos son valiosos al

final del día, lo que se pretende mantener a ese tipo de gente para esa nueva organización y lo otro es para minimizar los grados de frustración en esas otras personas que obligatoriamente tienen que ir a la calle y cómo facilitarles el proceso de insertarse a un mercado de trabajo. Esto es todo un programa con orientación, que en resumidas cuentas es de *Outplacement*; y todo eso obviamente al final del día, ¿qué vamos a tener?, vamos a tener gente. Los niveles de frustración van a ser cortos o van a ser mínimos o menores que si no tomamos ninguna opción, orientado hacia la gente, darle soporte a la gente, darle apoyo; y la imagen que va a proyectar la organización, pues va a ser una imagen menos negativa.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo pienso que si, porque realmente *participó activamente* en el proceso de fusión, aunque siempre van a presentarse problemas y conflictos internos por todo lo que este proceso implica. Pero a pesar de todo, el departamento de RRHH hizo lo posible por proceder adecuadamente durante el proceso de fusión.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Quizás una de las cosas que se podrían mejorar es el proceso de *comunicación* con los empleados de la organización, para poder tener una mejor adaptación y minimizar la resistencia al cambio. También se debe *planificar* todo muy bien desde antes que se realice la fusión para poder actuar adecuadamente y con criterio.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Donde yo haría mayor énfasis dentro de mi rol de RRHH es *en la gente*, a nivel de masa, de toda la gente; es que los niveles de incertidumbre son tan grandes que se dan en estos procesos, y se genera tanta energía negativa, que el rol de RRHH debe estar orientado a canalizar esa energía y a que se transforme. No sólo canalizarla sino buscar también esa transformación en energía positiva, donde obviamente está la disminución de los niveles de frustración, y *que haya un*

*autoconocimiento del individuo*, de que hay cosas que lo esperan, que él puede hacer, que a lo mejor la persona no conoce, sino que ha estado por años haciendo una ‘x’ tarea, y cuando te quitan, es como un niño cuando le quitan el juguete, se siente desprendido, en el aire; entonces es darle herramientas a estas personas para que haya un autoconocimiento de cada uno de ellos y puedan concientizar esa cantidad de habilidades de competencias que tenemos cada uno de nosotros, y que por momentos pues ni siquiera, son conocidas por uno mismo y por los demás.

Externamente tienen un mundo de posibilidades, obviamente ‘ahora dado por el entorno que tenemos’, pero que siempre hay posibilidades, que realmente por el hecho de que se cierren las oportunidades el mundo no se cierra, y pienso que el rol de RRHH debe estar orientado hacia eso.

También *en toda la parte de políticas y procedimientos*, como se integran unos con otros; y por qué no hasta mejorarlas en ese proceso, en caso de que exista la posibilidad.”

#### **8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*Que se involucre*; es que por lo general no lo involucran al departamento, en estas empresas que no son de vanguardia. Que trate por todos los medios de involucrarse, que no se quede de brazos cruzados. No debe estar solamente enfocado a los grados de incertidumbre y frustración, pero esto no es solamente para el que se vaya sino también para el que se queda, porque el que se queda trabajando obviamente dice: ‘estuve tanto tiempo con esta organización’, y ve lo que hace saber a sus trabajadores el motivo, el por qué de la fusión, el trabajador lo ve siempre como un elemento mercantilista; si no le haces saber realmente las razones de la fusión, el porqué se da, y de que hay oportunidades de negocio como tal para los que se quedan.

El proceso de *outplacement* es muy importante ya que para aquellos que permanecen en la organización está orientado a manejar lo que es los estados motivacionales, un poco para que ese sentimiento de falta de identificación de esa nueva organización pase, o ese resentimiento.

Para los que salen de la organización el proceso de *Outplacement* es totalmente diferente, porque ya les va mejorando los niveles de frustración, minimizándolos, y los prepara para que se inserte en el mercado, le das herramientas para que él pueda por lo menos buscar maneras de insertarse y ubicarse en el mercado.”

## REPRESENTANTE 1

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

<b>PROFESIÓN:</b> Industriólogo	<b>CARGO QUE OCUPA:</b> V.P. de Gestión de RRHH
<b>NACIONALIDAD:</b> Venezolana	<b>AÑOS EN EL CARGO:</b> 3 ½ años
<b>EDAD:</b> 43 años	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 19 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“En primer lugar, tener los *objetivos claros compartidos*, en principio, por los líderes de ambas organizaciones; y en segundo lugar, hacer una definición de un *plan de acción compartido* que genere compromiso a todos los empleados. RRHH es sumamente importante en el proceso para colaborar en la *divulgación del mensaje* y *apoyar* en la generación del compromiso por parte del liderazgo en la organización.”

2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?

“En estos procesos de integración, RRHH no sólo debe ocuparse de que los procesos administrativos de ambas instituciones sigan funcionando, en lo posible, sin afectar al personal, sino que también debe ser la unidad que dé ‘*contención*’ a la gente, que apoye los difíciles procesos de *movimientos de personal, diferencias culturales, incertidumbre*. La actividad fundamental sería el estar presente para cada unidad para *apoyar en la toma de decisiones* que afecten al personal.”

3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial? ¿Por qué?

“Debe cumplir un rol más que todo *administrativo y estratégico*, para poder así planificar de la mejor manera posible todos los procesos y procedimientos que tengan que ver con las implicaciones que un proceso de fusión empresarial trae, sobre todo a nivel del personal.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Actuaría de la misma manera en que actué en este proceso de fusión, por supuesto con más cuidado en aquellas áreas donde posiblemente pudieron presentarse algunas complicaciones, siempre *tratando de mejorar todo lo posible y con más criterio* a la hora de llevar a cabo los diversos procesos que se manejan en el departamento de RRHH. Lo que también haría, sería *participar desde un principio en el proceso de fusión o adquisición*, ya que de esta manera se podría trabajar con más propiedad en cada uno de los procesos implicados en esta transición.”

5. **En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“La participación de RRHH de este banco *ha sido apropiada en variados aspectos*; En primer lugar, *Administrativamente*: manteniendo en funcionamiento los sistemas que de alguna manera afectan el personal. Luego contribuyendo en *la identificación de personal clave* que debe retenerse en la organización. También *apoyando a las diversas unidades* tanto en los mecanismos de retención como en los de desvinculación. En este sentido, ha sido importante la relación con una empresa de colocación de personal para el proceso de *outplacement*, en el sentido de facilitar la mayor información sobre el personal que es sujeto de una desvinculación y coordinar los eventos propios a este proceso. Igualmente RRHH ha estado presente *asesorando, apoyando* a todos los niveles de liderazgo de la organización, especialmente los que tienen que ver con la toma de decisiones. Ha sido también pieza clave en los procesos de *comunicación* e información. Y de la misma manera RRHH ha apoyado los procesos de *formación* que han permitido apoyar el éxito en la integración, desde el punto de vista de nuevas metodologías de trabajo, inducción corporativa, tecnología.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Considero que nuestro departamento de RRHH participó muy bien en todo el proceso, y se hizo un gran esfuerzo por manejar todo en tan poco tiempo, lo único que podría identificar como algo para mejorar sería *comenzar a trabajar desde mucho antes* para no tener tanta presión de tiempo.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Todos los aspectos que atañen al personal son importantes, desde los factores higiénicos hasta motivacionales. En este sentido *todas las unidades que conforman RRHH son clave para el éxito en procesos de integración.*”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*RRHH debe constituirse en ‘los sentidos’ de la organización*; es decir: ver, oír, oler, sentir lo que sucede a todo nivel para dar las respuestas más adecuadas o, al menos, sugerirlas a quienes deben darlas. Que la gente sienta que la organización se ‘ocupa’ de cualquier fuente de preocupación y que tratará de dar respuestas oportunas a las mismas. No se trata de resolver todos los problemas pero sí de dar a entender a la gente que son importantes y que merecen un tiempo de dedicación.

Todo proceso de fusión o adquisición de empresas tiene muchas complicaciones, y a veces se hace difícil manejar todas estas implicaciones de la manera más óptima y efectiva, por lo que pienso, que *ningún proceso de este tipo es igual a otro*, ya que siempre se presentan cosas nuevas.”

## REPRESENTANTE 2

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

<b>PROFESIÓN:</b> Lic. Adm. de Personal	<b>CARGO QUE OCUPA:</b> V.P. Adm. de Personal
<b>NACIONALIDAD:</b> Venezolano	<b>AÑOS EN EL CARGO:</b> 6 Meses
<b>EDAD:</b> 50 años	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b> 23 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Crítico, es *cómo adaptar los dos grupos*, porque son dos mentalidades distintas, dos políticas distintas, entonces, *integrar los dos grupos, unificar las políticas, unificar las normas y procedimientos* que son totalmente distintos, a veces los contratos son distintos, entonces hay que ir con un contrato; primero aprenderse el contrato de la otra empresa y después conseguir un contrato nuevo e irlos adaptando, siempre a la empresa que está quedándose con la fusión, en el caso de nosotros como es 50% - 50%, se va a estudiar un contrato único para ambas empresas.

En cuanto al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH, es difícil, porque *primero hay que adaptarse a las dos partes*. Yo tengo primero que estudiar, adaptarme a qué es lo que me toca hacer y saber si yo me tengo que adaptar a ellos o tienen que adaptarse a mí; se demoran un poco los procesos, por lo menos las liquidaciones se atrasan un poco mientras nos ponemos de acuerdo qué es lo que vamos a hacer, y el otro paso difícil es la integración de las nóminas, porque cada una de las nóminas tiene formas de pago distintas, hay que adaptar los programas para hacer una nómina única, porque sino tendríamos una nómina para un grupo y una nómina para el otro grupo, y esa no es la idea; la idea es agruparlos a todos. Eso sí trae mucho problema, porque aparte del trabajo de RRHH se requiere el apoyo de la gente de sistemas para que nos adapte los programas; mientras no nos adapten los programas, uno tiene que hacer la nómina manual, o llevarlas en una nómina aparte, y eso recarga al personal de nómina sobretodo.

En cuanto a la selección de personal y todas las demás funciones de RRHH, *se unifican criterios*, y la selección y el reclutamiento lo vienen haciendo de características de aquí y características de allá, y qué perfil es el que necesitamos; pero, primero se le da la oportunidad al personal de adentro, si yo puedo reubicar a una persona, y si una persona me sirve en otra área porque sus perfiles, sus estudios me lo permiten, lo hacemos; lamentablemente, en toda fusión siempre tiene que salir un personal, y con ese personal lo que se hace es que se le da su liquidación, pero queda en un *archivo de elegibles*, y en cuanto se presente una oportunidad, a ellos son los primeros que llamamos, porque ya este es un personal que ya está aprobado, conoce a la empresa, las normas, políticas y procedimientos, y es más fácil de entrenar que traer gente de la calle.

También se han encontrado algunas dificultades con el personal, porque unos tienen unas políticas y unas maneras de comportarse, unas normas, y nosotros tenemos otras; son distintas políticas, distintos contratos, entonces hay que adaptar un grupo al otro, va a haber un grupo que va a tener que ceder; y en ese grupo que tiene que ceder, hay personas que si lo aceptan, pero hay personas que están como reacias a los cambios, y estas son las personas que nos ponen dificultades; también es el aceptar quién es el nuevo jefe, porque cada grupo tiene su jefe, y uno de los dos nada más va a quedar; o queda uno y el otro queda como asistente, o algo así; entonces el grupo que quede el otro jefe, siente como si fueran rechazados, y en realidad no es así porque uno trata de ser lo más abierto posible y tratar de que todos los grupos se integren, incluso nosotros damos *cursos de integración*, los fines de semana, van los dos grupos de cada área, los reunimos, se les explica todo, las políticas, las normas, se le da una *inducción completa* pero más que todo lo que se busca es la integración de los grupos, que es lo que más cuesta, dura 4 o 5 meses para que la gente se acople. Nosotros tenemos 5 meses y ahora es que nos estamos acoplando, ya tengo un mes que esto se calmó, estamos trabajando bien, ya todo el mundo entendió cuáles son los canales de dirección y todo eso, y ya lo asimilaron, pero costó mucho.”

## **2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“*Aumenta el volumen de trabajo, pero el trabajo sigue siendo el mismo*; lo que nos aumenta es el volumen de trabajo porque en la selección aumentan el número de pruebas, a nosotros nos aumenta el número de nóminas para chequear los ingresos y los egresos alimentando el sistema con la nómina de información que tienen los dos grupos, y en cuanto a los egresos, aumentan porque siempre va a haber un personal que va a egresar.

Ante estas situaciones de cambio, RRHH no realiza actividades extras, sino que actividades como son básicamente, *liquidaciones y nómina nada más; lo que aumenta es el volumen de trabajo* porque se tienen que hacer más liquidaciones, hay que adaptarse a cómo se va a realizar el trabajo, hay que planificarlo, es aumento de trabajo; pero todo lo demás es igual pero, por ejemplo, *la planificación cuesta un poco más* porque hay personal que no conocemos, sobre todo del interior; entonces, hay que comunicarse con ellos, darle la inducción, pero es lo mismo, la misma rutina; lo único es con más trabajo.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Yo considero que habría que *preparar al personal antes de la fusión*; habría que decirles: ‘va a venir una fusión, va a pasar esto...’, para que cuando venga la fusión el personal esté preparado y no que le caiga de sorpresa, y tanto al grupo que se va a ir como al grupo que se va a quedar, deberían darle *una inducción*, o por lo menos, participarles qué es lo que va a pasar; ‘va a pasar esto, vas a tener este tipo de liquidación, te van a dejar en un registro de legibles, vas a pasar a la otra nómina con otro contrato’, prepararlos; lo que pasa es que cuando llega la fusión son tan rápidas que dentro del mismo proceso de fusión se van diciendo las cosas y van corrigiendo los errores y todo eso; si hubiera una inducción antes y las personas supieran qué es lo que va a pasar, quizás, todo cambiaría más rápido, y quizás la gente se adaptaría mucho más rápido también.

Yo creo que hay que tener *comunicación*, tener a las personas tanto de un grupo como el otro informados; y durante el proceso de fusión igual, mantener la comunicación; aquí la comunicación viene ya cuando la fusión es un hecho y todo el mundo ve que todo está listo y no hay pataleo.

La duración de la fusión depende del grupo; nosotros en el proceso de fusión en 3 meses estábamos listos, el primer mes ya todo estaba caminando, la gente sabía, era un grupo muy pequeño; cuando los grupos son más grandes, según los cursos que hemos dado, una fusión dura entre 12 y 18 meses; nosotros siempre lo hacemos máximo en 6 ó 7 meses, y en esos meses y estamos enrumbados.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy**

**que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Primero que nada, trataría que cuando comenzáramos a hacerlo ya *la gente estuviera informada*, que la gente supiera qué es lo que va a pasar, cómo lo vamos a hacer, cuáles son las consecuencias, cuáles son los beneficios; que el personal involucrado supiera y estuviera consciente de qué es lo que vamos a hacer. Lo que pasa es que uno llega, y de hoy para mañana, uno dice ‘mañana te vas para aquél lado porque hay una fusión’, y eso implica dejar de hacer su trabajo, e irse para donde la fusión y empezar a adaptarse a los demás, y los demás adaptarse a uno, empezar a revisar por aquí y revisar por allá, coordinar, cuadrar; eso debería hacerse con más tiempo para uno poderse planificar y programar.

Entre las cosas que haría ahora que no se hizo antes, sería *planificar*, es el problema principal, aquí fue de un día para otro. Es más me acuerdo de que un día yo estaba en mi oficina, y al día siguiente amanecí aquí, sin conocer a nadie; me dijeron ‘hay una fusión, te vas para allá, te encargas de todo’. Entonces, tuve que empezar por conocer a los gerentes, adaptarme a ellos, y ellos a mí, empezar a revisar los procesos, y eso me llevó por lo menos unas 3 semanas, dándole duro, trabajando todos hasta tarde, para yo tratar de inculcarles lo que yo tenía, y yo tratar de absorber lo que ellos tenían, eso sí, a mí me gusta trabajar en equipo, y yo les dije que éramos un equipo y el que iba a quedar bien o mal iba a ser RRHH, y la idea es hacer un equipo y todos funcionar como equipo.

Otra cosa que sí haría es *traerme personal de mi confianza*, no para intimidar sino para empaparnos entre todos, sobre todo porque el área es muy amplia, para que yo pueda atacar un área, ellos puedan atacar otras y entonces nos unimos y sacamos conclusiones, *tratar de mejorar y hacer menos traumática la fusión*.

**Entre las cosas que no haría de las que se hicieron anteriormente, no me vendría de un día para otro, sin estar preparado, sin saber exactamente qué es lo que había y qué es lo que no había, vine un poco en el aire; y yo llevo aquí voy para cinco meses, y hace como dos meses para acá, considero me siento que domino el área, sé todo lo que hay que saber; me costó aprender unos 3 meses, adaptarme y aprender todo, a base de preguntar. Me llevó unos tres meses.**

RRHH abarca muchas áreas como son las liquidaciones, vacaciones, cesta ticket, nómina, seguros, HCM; y todas ellas se ven afectadas por igual, más que todo liquidaciones, es el que más se ve afectado por el volumen, porque no hubo planificación; no fue por nosotros, sino que cuando

nosotros llegamos ya estaba todo planificado, y ya estaba todo programado; no pudimos cambiar de la noche a la mañana, y tuvimos que aceptar esa planificación y en el camino ir enderezándola, hasta ahora que ya tenemos dos meses que ya nosotros hicimos esa replanificación, y lo hicimos como nosotros pensamos que debía hacerse.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Si, por los dos grupos, por los dos bandos se demostró mucho profesionalismo, *todo el mundo asumió sus retos, sus responsabilidades*; nadie puso la cómica de que ‘tú no eres mi jefe, yo no lo hago’, si hubo ese paso de que uno le dice una cosa y lo consultaban. Se demostró mucho esfuerzo, no había hora de llegada ni hora de salida. Durante dos meses se trabajó de lunes a lunes, nadie salió con ‘cómo me vas a recompensar, o dame vacaciones, o dame un permiso’, mientras hubo la crisis o hubo el acoplamiento, todo el mundo llegaba a su hora, y no hubo problemas con nadie, todo el mundo sabía qué es lo que tenía que hacer y hasta dónde tenía que hacerlo.

Ahora *ya no se oyen diferencias entre los empleados*, ahora somos todos nosotros, esa diferenciación se superó *gracias también a los cursos* y a que vieron también que los gerentes nos integramos, ellos se integraron también, es decir, el personal de base al ver que la parte de arriba se estaban uniendo en la pirámide, todos se unieron.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Se podría decir que *faltó un poco más de planificación*, porque al no haber cierta planificación, los procesos y todo se hace confuso y las cosas salen de una manera que no se quiere. Así que con una buena planificación, se pueden evitar muchas complicaciones que son realmente innecesarias si se hubiesen planificado y manejado de la mejor forma desde el principio.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*En la parte de nómina y en la que liquida*, yo creo que es la parte clave, *porque es la que maneja más al personal*; reclutamiento lo maneja pero desde otro punto de vista, es decir, *el trauma*

*lo tiene es la administración de personal*, porque es el que hace liquidaciones, ve todas las cosas que se puedan presentar, caen aquí. Es el área que más se involucra.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Primero, *planificar* cómo lo vas a hacer, qué es lo que vas a hacer; tomar una *inducción* de las empresas que van a entrar en la fusión y tratar de *mantener comunicado a todo el personal* que va a estar involucrado en este proceso, y sobre todo, tener paciencia; mucha paciencia en el sentido de que uno viene de un universo, donde no todo el mundo piensa igual, no todas las políticas son iguales, son culturas distintas, *tener un poco de paciencia y adaptación*.

Con una empresa extranjera debe ser más difícil porque primero, las leyes deben ser distintas, la ley del trabajo debe ser distinta por ambos lados, los contratos deben ser muy distintos, quizás hasta la moneda sea distinta; entonces por ahí debe haber más complicación para ajustar todo. Si nosotros con la misma ley del trabajo pero con contratos distintos es difícil, me imagino que con contratos distintos y leyes de trabajo distintas, debe ser peor.”

### REPRESENTANTE 3

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Industriólogo

**CARGO QUE OCUPA:** Coordinadora de D.O.

**NACIONALIDAD:** Venezolano

**AÑOS EN EL CARGO:** 3 ½ Años

**EDAD:** 27 años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 9 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“*El análisis de los perfiles para la toma de decisiones*”; básicamente cuando se va a fusionar una empresa por adquisición o cualquiera de los motivos, se debe analizar a cada ocupante de acuerdo al perfil que estás esperando de los cargos, manejar muy bien los criterios de homologación, no hay nada teórico al respecto, yo creo que ahí es netamente subjetivo, se debe manejar con cuidado para ser realmente exitosos; se maneja mucha subjetividad que al sumarla de repente te da una buena dosis de objetividad.

*La toma de decisiones en cuanto a la homologación de los cargos*, yo pienso que una de las cosas importantes es el estudio de cada uno de los perfiles de los cargos y de los ocupantes de cada cargo. Hacer un match ahí y ver cuál es importante; las descripciones son básicas, es decir, pueden haber cargos que se llamen exactamente igual y son distintos; yo soy coordinadora de Desarrollo Organizacional de este banco y cumpla actividades sumamente distintas al coordinador de Desarrollo Organizacional de otro banco. Eso es básico.

*El manejo de las descripciones*, si se tiene el mismo *sistema de valoración* implantado, y manejan el mismo lenguaje, ya sea Hay, Crest, el que sea, sería maravilloso. Eso es lo que yo pienso.

Claro que si afecta bastante al normal cumplimiento de las funciones de RRHH, porque tu puedes comprar un banco y despedir a todo el mundo sin criterio; si tu analizas al personal, tuvieses

una data a nivel educativo, teniendo la experiencia, de alguna forma bien sincerada de lo que es cada uno de los empleados a nivel de perfiles como ocupantes, es decir, como personas como tal; tu puedes tener allí una tremenda búsqueda de candidatos internos para ocupar cualquier posición; aquí por ejemplo, había dualidad de cada uno de los cargos, ¿qué criterios vas a tomar para salir de uno de ellos?, tienes que analizar muchísimas cosas, y obviamente si no lo haces, el día de mañana sin criterio botas a uno y te quedas con el otro, y éste no te da los resultados que tu esperas, sacas a ese, creas una vacante, generas un proceso de reclutamiento y selección que has podido evitar si tomaras la decisión correcta. Y eso pasó con muchas personas. En 1998 se botaron 700 personas y en 1999, 1217 personas, y de los que estamos allí en el área de formación y Desarrollo Organizacional, dos tenemos historia de la fusión y dos son nuevos. Cuando se tuvo que cerrar una agencia hubo que despedir a todo el mundo, y si hubiésemos manejado los perfiles de éstos, los hubiésemos cubierto aquí, y ya mantuviésemos antigüedad, y no nos descapitalizáramos pagando; son muchísimos factores. ***El tomar las decisiones correctas con los insumos correctos, es lo que te da la clave del éxito.***”

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Si, definitivamente, porque cuando tu estas en una vida normal como ahora, se lleva una sola nómina, se lleva un solo plan de adiestramiento, se lleva una sola estructura. Pero ***ante un proceso de fusión tienes dos opciones, o pones a la misma gente de RRHH a que trabaje para los dos bancos***, y a que homologue, y a que optimice, y todo eso en 2 bancos; ***o traes una comisión temporal***, cosa que no se vivió aquí, y siento que no es necesario, siento que contratar a unas personas mientras que dure el proceso de fusión como asesores de RRHH, o para que se ocupen de la fusión, es una tontería; pero obviamente, nosotros estuvimos llevando en paralelo la nómina de los dos bancos como 8 meses, entonces, era el mismo personal de nómina de este banco que manejaba las 2 nóminas; son 2 cuadros, son 2 cierres, son 2 pagos, son 2 todo.

***Igual al nivel estructural***, cada día las estructuras eran menos cuadritos en esos organigramas y más cuadritos en la de nosotros, eran dos procesos. Y ***RRHH al ser las rodillas fundamentales del negocio***, pues se adapta a lo que estemos viviendo, si el día de mañana este banco decide dejar de ser un banco y decide ser una venta de empanadas, pues todos nos adaptaremos; pero ***RRHH es el primero que le da apoyo a la gestión del negocio.***”

3. **¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“*El análisis bien exhaustivo de todo el personal*, tanto interno como externo, porque tu no estás analizando todo el tiempo al personal que tienes aquí adentro, hasta que te toca compararlo con otro y entonces tienes que tomar decisiones; yo creo que la situación ideal sería *mantener niveles de objetividad* que nos permitan contar con el recurso humano más idóneo.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Me gustaría *tener más tiempo*; como los procesos de fusión generalmente son traumáticos porque siempre hay muchas salidas y cambios, y los seres humanos tenemos una condición ‘sine qua non’ de resistencia al cambio, entonces, siempre son rápidas y siempre son como que nadie lo dice hasta que tienes aquí montado ya a la otra gente. Lo haría con más tiempo, lo haría *con más criterio* para decidir entre un empleado y otro.

Yo creo que volver a vivir un proceso de fusión sería maravilloso, siempre y cuando se tomaran los correctivos y aprendiéramos de los errores de la vez pasada. Nosotros cuando hablamos de fusión sentimos que está directamente casado a cansancio, a las horas extra nunca cobradas, a una serie de cosas; y siento que si nos organizáramos, porque nosotros cuando salimos de 1217 personas, esa decisión se tomó una semana antes de la fecha en la que tenían que salir, entonces fue preparar 1217 liquidaciones, 1217 cheques, 1217 por 2 firmas, porque cada cheque lleva 2 firmas; pienso que si lo hiciéramos con más criterio, sería muchísimo mejor, pienso que en los procesos de reducción de personal se botó gente del otro banco que era valiosísima y gente de este banco que también era valiosísima, y se quedó gente que nada que ver, pero pienso que de allí hubiésemos podido sacar un banco de candidatos excelentes.

De *lo que no haría sería apoyar decisiones acaloradas, o apoyarlas o estar de acuerdo en ejecutar acciones netamente subjetivas*; trataría de no tener un nivel que sea de peso como para decir ‘no estoy de acuerdo y no se va a hacer así’, porque sino me van a montar en el mismo autobús que van a montar a los demás; pero si trataría de ser lo suficientemente inteligente como para que ellos entendieran de que si lo hiciéramos con más criterio, obtendríamos mejores resultados.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Si, de verdad que si, yo pienso que en la experiencia de la fusión de estos dos bancos, **RRHH y tecnología fueron las áreas que dieron el mayor esfuerzo**, porque incluso muchos de nosotros fuimos entrenados para dar entrenamiento y en la plataforma que se manejaba en este banco, la gente realmente dio. Hacíamos **talleres de adaptación e integración**, y los llamábamos círculos de amistad, era la única forma de que una persona que venía de ser gerente de sistemas del otro banco, aquí iba a ser ingeniero de sistemas, porque eso también era otra opción, no queremos que te vayas pero no te podemos dar el puesto de gerente porque ya hay cuatro gerentes; la gente lo pensaba, pero igual tu tenías que manejar es actitud conductual; fue bien interesante esos círculos de amistad, porque éramos muchos allí y la gente lloró y se desahogó, eran grandes catarsis.

RRHH trabajó muchísimo, de hecho todos incluso fuimos premiados; todos los de RRHH que de 60 personas que somos, 50 estábamos metidos ahí de pies a cabeza, y fuimos premiados por la presidencia ejecutiva, y carta de felicitación, y un bono y todo; ¿por qué?, porque **nos convertimos en instructores**, nos convertimos hasta en recoge cables de tecnología; la plataforma tecnológica de este banco era mucho mejor que la del otro banco, entonces nos teníamos que quedar con la de este banco, pero había que adaptar a los del otro banco para que trabajaran bajo las operaciones de este banco, entonces todos nos convertimos en los lleva y trae de ciudad en ciudad, porque la sede del otro banco está en otra ciudad.

Y no es por fanatismo porque trabajo aquí, pero nosotros, **RRHH, somos básicos, porque nosotros le damos al negocio el recurso humano para que camine**, si nosotros desde el primer momento que alguien llega aquí a esperar una entrevista, y no es el que sirve, no sirve; esa parte de la cartera que él va a llevar no va a servir; esa es mi visión como RRHH.

Nosotros para manejar el cambio, hacíamos talleres, éramos los primeros que quitábamos de la boca tú eres de tal banco y yo soy de este banco, fuimos los primeros que tratamos de romper con eso, e hicimos una campaña de certificación de pines del banco para todos. Tratábamos eso más que nada, más que ser los castigadores, porque RRHH también se encarga de las liquidaciones tanto de la gente del otro banco como las de este banco, aunque obviamente, más salió gente del otro banco que de este; entonces RRHH éramos unos verdugos.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“*Se tomaron decisiones a última hora*, se mantuvieron posiciones por razones estratégicas, para que nos dieran la información necesaria y después se salió de ellos. No necesariamente se quería que nos dieran únicamente la información, y después salir de ellos, probablemente podría ser un recurso humano que podíamos aprovechar, incluso hoy día.

Es necesaria una *planificación*, porque en poco tiempo no se pueden analizar 3000 perfiles, 4000 perfiles. Si tu sumabas este banco con el otro banco, daban casi 6000 personas. ¿Cómo vas a revisar 6000 expedientes?, no da tiempo, entonces, a última hora se tomaron decisiones y ya está, porque no se puede seguir con 2 corredores de nómina, 2 de cada puesto; se tomó una decisión y ya, y a la hora de tomarla hay que tomar la más adecuada.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*En nómina, en formación y en Desarrollo Organizacional*; claro, porque aquí Desarrollo Organizacional es el que analiza perfiles, en otras organizaciones es selección. El área estratégica de este banco en RRHH es Formación y Desarrollo Organizacional, entonces allí se llevan perfiles, estructura; es decir se llevan una serie de cosas. Aquí formación y Desarrollo Organizacional es una sola área; es aquí donde se controlan las cosas y todo eso; había que tener más cuidado en los pagos de la remuneraciones, y en todos los aspectos.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*Madurez*, porque RRHH no está exento de vivir el proceso; *calma, orden, objetividad, planificación*; yo pienso que es un proceso muy enriquecedor. Te digo que hubo un momento en que sentí un desespero, estuve llorando como por 2 horas, era el cansancio acumulado, el exceso de trabajo, y liquidar a 1217 personas; no los liquidé yo sola, pero a mi me tocaron como 200 personas; vez como le estás quitando su trabajo, es una carga emocional, por eso es que se necesita madurez. *Hay que tener fuerza emocional firme y muy grande.*”

## REPRESENTANTE 4

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Ing. Civil **CARGO QUE OCUPA:** V.P. Senior de Operc. Y Sist.  
**NACIONALIDAD:** Venezolano **AÑOS EN EL CARGO:** 1 Año  
**EDAD:** 40 Años **AÑOS DE EXPERIENCIA:** 15 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Digamos que para que tenga éxito una fusión de este tipo, es realmente *lograr con un equipo de RRHH menor, con unos recursos de infraestructura menor, lograr prestar los servicios bancarios a la clientela con la mayor alta calidad que tu le puedas ofrecer*. Si tu logras que con una estructura más reducida, cuando digo esto es porque siempre van a haber inmuebles que no son necesarios; si mantienes eso es una carga, es un lastre, si mantienes ese lastre, te cuestan tus ejercicios.

Lo más importante para tener éxito es que *rápidamente se definan los equipos de trabajo* que van a quedar, que rápidamente se defina cuáles son los inmuebles a vender, que rápidamente se defina cuáles son los sistemas que van a prevalecer, que se defina cada una de las cosas y cada uno de los elementos que se requieren, para eso necesitas un equipo de trabajo que esté de inmediato trabajando en eso, es decir, que una vez establecido, una vez comprado, una vez fusionado, ya se trabaje bien. Hay que *hacer reestructuración del organigrama*, con las dos compañías ya fusionadas.”

2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?

“Por lo general son los menos afectados, del área mayoritaria, que son los que por lo general quedan; a menos que en el conocimiento de otras filiales exista una persona con las suficientes

competencias como para cubrir ese cargo. Pero por lo general, la parte de RRHH que está del lado del comprador o del más grande, sea la que prevalezca. Se debe *detallar bien cada una de las habilidades, destrezas, capacidades y competencias que tiene cada uno de los que integran RRHH*, todo es cristalino, todo se pone muy explícito y en detalle, no hay nada escondido a la hora de quedarse con un grupo de RRHH.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“*Ser de apoyo absoluto al análisis de las competencias de todo el personal*, no del que tienen porque ya lo saben, sino del nuevo.

*Debe dar el mayor apoyo posible, un análisis objetivo de todo lo que tiene que ver con las capacidades, con los conocimientos de cada uno de estos nuevos empleados o ejecutivos que vayan a formar parte de la empresa.* Ese apoyo que da el área de RRHH, ese análisis debe ser lo más objetivo posible, y tratar de dar las recomendaciones a la alta gerencia de quiénes son las personas ideales para ellos decidir. Ese vendría siendo el rol fundamental de RRHH, también lo fundamental viene siendo la *liquidación del personal*, eso es esencial para todo lo que tiene que ver con la fusión, con la compra; también otro trabajo muy importante que tiene que ser entre el área de RRHH y el área de organización y métodos. El área de organización y métodos tiene que analizar las líneas de negocio diferentes y ver sus composiciones, sus procesos, y de acuerdo a eso y de acuerdo a la estructura del banco, acomodar todos sus equipos, darle las herramientas necesarias a la gente de RRHH; decir: ‘de acuerdo a nuestro esquema, esta estructura debería ser de tal forma’.

La parte de organización y métodos es muy importante en todo lo que tiene que ver una fusión, todos los procedimientos, todos los nuevos esquemas; la parte también que tiene que *trabajar en conjunto*, y dependiendo como lo tenga cada banco o empresa, tiene que ver con los procesos y la forma de trabajar, es decir, tu tienes que a este equipo nuevo o a esta gente que va a trabajar de nuevo contigo, *darle cursos y hacerle una especie de capacitación* para que ellos puedan trabajar bajo nuevos esquemas; eso en todos los niveles y en todas las áreas, por ejemplo, los altos ejecutivos estamos acostumbrados aquí a utilizar como medio de comunicación el correo electrónico, y hay otros bancos que todo se transfiere a la parte de documentos, memorándums; eso quizás para ellos a lo mejor es un cambio en el mecanismo de trabajo.

Entonces la parte de capacitación es muy importante, enseñar los nuevos sistemas, enseñar las nuevas estructuras, enseñar incluso la nueva infraestructura que van a utilizar.

La **comunicación interna** es fundamental, RRHH tiene que estar constantemente informando las decisiones que se han tomado y tranquilizar aquellas áreas que realmente hay que tranquilizar.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Si la fusión es con una empresa extranjera, podrían presentarse problemas mucho mayores a que si fuesen las dos del mismo país, porque se desconoce el país. Una de las estrategias que tendría que tener RRHH es que cuando estudie la banca que está comprando, y analice las habilidades y las destrezas que tenga el componente, en cada una de las zonas que pertenecen al nivel ejecutivo, **escoja a aquellas que puedan enfrentarse a ese cambio cultural tan fuerte**. Ir en contra de eso, es definitivamente perder dinero, porque de eso se trata este negocio, de ganar dinero, y si tomas las decisiones malas o te vas por los caminos que no son, empiezas a perder dinero en cualquier cantidad; entonces por eso es preferible tener a una persona, o al grupo de personas que tu sepas que tiene el aval de tu misma gente de RRHH, inclusive hasta el recurso humano del banco que está comprando, que más claros que ellos no pueden saber quiénes son los que dominan. En este momento, el área de RRHH del comprador **tiene que analizar muy objetivamente ese punto, para poder ser de apoyo a la alta gerencia**, sino de lo contrario sería un desastre; y una de las cosas que uno, parece mentira, pero en este negocio, **el activo más importante es el recurso humano**; si un banco aquí es realmente eficiente, es rentable y tiene sus líneas muy claras, por lo general tiene que ver con el recurso humano que tienen asociado.

Hacer banca no puede ser como lo dicen en los libros; se pueden seguir esos pasos, pero esto depende mucho de la alta gerencia, entonces es ahí donde tu puedes decir que no encontraste a lo mejor una alta gerencia que tome todos los controles de la banca; pero si encontré un equipo de trabajo a nivel de gerencia media , extraordinariamente bueno, con unas capacidades fenomenales. De este tipo de cosas es muy importante hacer un análisis e ir realmente al por qué de cada cosa.

Se deben *hacer auditorias muy fuertes* para que se revise todo lo que tiene que ver con la documentación; que eso es otra cosa que puede hacer fracasar a una fusión; tu puedes ser un banco que toma todas las precauciones posibles de tu documentación, pero el banco que estás comprando a lo mejor no, ese es el riesgo que tu tienes al estar comprando un banco, donde todos los activos de toda la cartera y todos los pasivos estén bien registrados, y si hay alguna deuda, esto puede causar problemas bastante grandes; eso lo lógico sería que tu lo analizaras antes de comprarlo, pero en muchas compras de estas, no se hace sino simplemente ‘quiero comprar este banco, ofrezco, y si me venden, compro.’

*Evitaría ignorar la idiosincrasia de un país, evitaría el no oír a los más expertos*, más bien trataría de analizar las tecnologías de la forma más objetiva posible, es decir, tu como banco tienes una solución ‘A’ y el banco que estás comprando tiene una solución ‘B’, y por el sólo hecho de que tu eres el que está comprando cierras los ojos y dices ‘la solución B es mala’, eso podría traer problemas; ahora si el que tiene la solución A es tan grande que si se quisiera pasar a la solución B el costo sería tal que no sería negocio, entonces, aunque la B sea muy buena, tienes que prevalecer sobre la solución A. En todo proceso de fusión tiene que pensarse muy bien la parte económica.

¿Qué otra cosa evitaría?, *perder tiempo*, tomaría las decisiones lo más rápido posible, inclusive tomaría decisiones antes de hacer la compra de la fusión para no causar problemas. *También evitaría, la no información a los clientes*; los clientes deben ser informados de inmediato de lo que está pasando, no puedes dejarlo como que se hizo una operación y de repente queda en el tiempo, desplazado, y después es que le informas al cliente. Al cliente hay que informarlo bien, qué aspectos formales hay que decirle, ‘el banco tal está comprando el banco tal, la próxima semana o tal fecha va a ocurrir esta transición, sus estados de cuenta van a salir con el nuevo emblema’, si es el caso de que es cambiado.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo pienso que si, dividimos los dos tipos de funciones, una donde el equipo de RRHH es más importante y en otra quizás sigue siendo muy importante pero tiene dos enfoques diferentes; una es la fusión, como lo estamos viendo ahora de todo lo que son las filiales de un banco. Con respecto a lo que son todas las filiales a un banco, por lo general uno conoce mucho el personal que

pertenece a esas filiales y en cierta manera, uno puede saber las capacidades, las destrezas de ese personal; entonces es muy fácil, cuando hay una fusión de este tipo, seleccionar cuál va a ser el equipo que va a quedar , cuál es el equipo que va a liderar de ahí en adelante las actividades.

La idea de estas fusiones es lograr también cierta **reducción de personal que sea administrativo, que sea operativo, posiblemente de ejecutivos**; todo depende de cuál sea la estrategia que se establezca en el banco. Cuando es una fusión de una banco con otro, dependiendo quién sea el banco comprador, generalmente es el que va a tener la batuta de lo que se va a hacer, entonces no se tiene en ese momento cuál de las personas que están en esas áreas que van a unirse, van a ser las que conviene dejar y cuáles las que conviene sacar. Ahí RRHH tiene un papel bien importante, de ir analizando todas las personas que están en esas áreas, por lo general, el grupo de ejecutivos que va a predominar casi siempre es del banco que compra o el banco que asume el mayor porcentaje en una fusión determinada; porque posiblemente, es lógico, un presidente está acostumbrado a tener su equipo de trabajo, que sabe cómo funciona, sabe cómo trabaja, entonces pueden moverse dentro de cualquier institución o cualquier empresa que esté en su lugar, de forma mucho más rápida. **Hay que tomar decisiones muy rápido**, porque todo el tiempo que tu alargues en un proceso de fusión, o en la parte que estamos haciendo nosotros que es la arte de integrar la filiales para convertirnos en banco universal, mientras más rápido tomen las decisiones, ya sea en la parte tecnológica, ya sea en la parte de agencias, ya sea en la parte del personal administrativo, menos problema va a tener la clientela; la clientela no debe sentir que esto es problema para ellos, porque va a tener que significar para ellos unos cambios importantes de cómo operar. Entonces, ahí se tienen que **armar unos equipos de trabajo** donde tiene que estar gente de RRHH para analizar cada uno de los puntos que se van a decidir ahí.

Los primeros puntos es, **qué tecnología es la más conveniente, qué personal es el más idóneo de acuerdo al análisis de sus destrezas, habilidades y conocimientos; también se deben tomar decisiones** en cuanto a la parte de mercadeo, en cuanto a las agencias que van a quedar, y en cuanto a la adecuación del nuevo emblema, si es que se van a cambiar de nombres; puede ser que si hay cambio de nombre, no necesariamente el nombre que se queda es el del banco que está comprando. Este tipo de cambios de nombre, son importantes porque la gente tiene que asociar si este es el banco A o es el banco B, o si va a ser la suma de A+B, eso es importante y esas decisiones se tienen que tomar muy rápidamente y el personal mismo tiene que estar muy claro de hacia dónde van; si esa transición se hace muy lenta pueden llegar a haber pérdidas muy grandes de dinero,

estafas, robos; entonces por eso *es importante que RRHH se involucre en las decisiones que se tomen*. Se tienen que tomar decisiones muy rápidas para que en el momento en que el personal está muy a la expectativa, se va o se queda, qué va a pasar con ellos, cuándo va a ser su salida, qué beneficios van a tener, qué cosas van a cambiar; todo eso *mientras más rápido exista la comunicación de un cambio al personal, menos problema trae a la clientela que es lo más importante*. Después viene la parte donde existen dos tipos de back-office dentro de los bancos; tenemos un back-office interno y un back-office de producción, Un back-office interno es el que yo llamo el administrativo, obviamente el banco que está comprando asume que su back-office interno es el más importante y que es el que le da mayor seguridad a la hora de llevar todo lo que es la administración, contabilidad, los servicios generales; todo lo que sirva de back-office a las áreas internas, como son el área de RRHH, el área de administración, el área de auditoría, las áreas de servicios generales, los que se encargan de la parte de infraestructura.

Es muy importante que al analizar a la gente que se queda y a la que se va, se haga por cada uno de los gerentes de las diferentes áreas; y la gente que se va, hay que sacarla rápidamente, porque esto es muy peligroso en bancos, no sé si en otras empresas sea tan peligroso como en los bancos, porque nuestra materia prima es dinero y cualquier cosa que falle, es dinero que se pierde pero en grandes cantidades.

El back.office de producción es todo lo que tiene que ver con la parte productiva, es decir, los servicios que tu prestas; ya sean centralizados o descentralizados, dependiendo como sea la composición del banco.

Además se tiene la parte de ventas, es una de las partes que menos afectarías o tratarías que no le afectara tanto, porque lo menos que se quiere es afectar la clientela; casi siempre tanto los ejecutivos de cuentas, como los ejecutivos del área comercial corporativa, manejan su clientela de una forma muy personalizada, por lo menos en muchos bancos es así; ahí habría que armar un equipo y habría que analizar si no existen ejecutivos que manejan las empresas iguales o similares; si las carteras son muy similares, si se puede pensar a lo mejor en una reducción del equipo ejecutivo, pero si son complementarias, si puede hacerse con los ejecutivos que se tienen. Cuando son totalmente diferentes tratas de aprovecharlas al máximo.

Si el banco que está comprando desconoce alguna de las especialidades del otro banco, entonces tendrá que meter personas en los lugares clave para que empiece a conocer al Know-How de esa especialización. Hay especializaciones que tiene cada banco que son atacadas en la forma más idónea.

En el área de RRHH , obviamente tu tienes que usar los tuyos, del banco que está comprando, casi siempre se hacen descripciones de trabajo que deberían hacerse lo más amistosas posibles, porque estás tratando con RRHH, y hay RRHH muy valiosos que a lo mejor se pudieran estar perdiendo por decisiones de mayoría.

***RRHH, en cuanto a la infraestructura debe estudiar y analizar bien cuáles son las estructuras más ideales para que se queden;*** hay que tomar en cuenta los riesgos que tienen las infraestructuras dependiendo de la zona donde estén ubicadas, y la distribución interna que se tenga, etc.

A nivel de la alta gerencia, tienes juntas, reuniones, que ya una prevalece y la otra desaparece, en el caso de fusiones es distinto, se amplía un poco el número de REPRESENTANTES, que por ejemplo son siete y podrían llegar a diez, con suplentes; entonces esos tres adicionales podrían provenir de esas filiales o de esos bancos por fusión.

Por lo general, en el caso de que es integración, es decir ‘a ti te queda un cupo de siete, a ti te queda un cupo de tres’, ‘tu escoges el grupo de 3 y tu escoges el grupo de 7’, y esos son los criterios, cuando ya están formadas, entonces se le ofrece a los accionistas y ellos pueden aceptar esa composición que se formó, o pueden oponerse. Por lo general en estas Asambleas a nivel de accionistas, se tiene muy claro hacia donde se quiere ir, entonces, ese tipo de problemas es muy difícil que ocurran.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Yo considero que nuestro departamento de RRHH trabajó y sigue trabajando en todo el proceso de fusión de manera excepcional, y me parece que si algo tuviera que mejorarle, sería ***involucrar a este departamento desde el inicio del proceso, para poder así planificar mejor y tomar las decisiones con más criterio,*** ya que el tiempo es una gran limitante en este proceso.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

*“En el análisis de capacidades, buscar a las personas que sean necesarias, que se esfuercen lo más posible, y si por ‘x’, ‘y’, o ‘z’, eso fuera una debilidad del banco, trataría de ver cómo hacerlo, inclusive con asesores externos, que me pudieran ayudar en las decisiones, aunque puede ser peligroso porque pueden haber intereses creados en esas decisiones. **Internamente, deberías tener un equipo que pueda hacerlo**, quizás la velocidad que tu requieres es una, pero a lo mejor ellos van a otra. Entonces, ahí tu tendrías que **analizar si te va a dar tiempo, si en tu PERT, tu organizaste** y dijiste, ‘yo para tal fecha tengo que tener esto’; y cuando te sientas con la persona respectiva, te dice, ‘necesitaría 5 analistas más’, entonces tu dirías, ‘analízame los analistas que tiene la gente del otro banco, y cuál de esos analistas nos conviene a nosotros’ y los asumes en tu revisión; entonces esa parte, esos analistas que van a hacer la revisión, ese equipo de trabajo que van a estar por encima del reto; eso es lo que yo trataría de reforzar lo más posible, inclusive, si hay que darles algún curso adicional para poder asumir esto, es preferible; si yo sé que yo voy a asumir una responsabilidad de este tipo y sé que la fusión puede venir en los próximos 5 – 6 meses, ya yo sé que esos son puntos muy importantes; yo antes de entrar a una operación de ésta, de inmediato escogería a mi personal para pulirse en esas áreas.”*

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

*“Yo le recomendaría que **planifiquen todo muy bien antes de llevar a cabo la fusión, y que tomen muy en cuenta lo que significa el recurso humano que en las empresas trabajan. Tienen que tener un sistema de comunicación bien completo y directo con el personal, para tranquilizarlos y evitar que se creen conflictos de falta de información, y que se puedan crear falsas expectativas. Además debe dar cierta capacitación al personal que así lo requiera, dependiendo del análisis de cada uno de los perfiles de las personas que conforman las organizaciones. Y sobre todo debe dar un máximo apoyo a la alta gerencia en cuanto a las decisiones que se tomen con respecto a los nuevos cambios que se van a dar con la fusión, y por supuesto en cuanto al personal.”***

## REPRESENTANTE 5

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN :** Psicólogo **CARGO QUE OCUPA:** Respons. Unidad de Proyectos  
**NACIONALIDAD:** Venezolana **AÑOS EN EL CARGO:** 7 Años  
**EDAD:** 59 Años **AÑOS DE EXPERIENCIA:** 25 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Más que todo, desde el punto de vista de RRHH, *la adaptación del personal al cambio*, porque generalmente las empresas cuando adquieren, depende si eres el que adquiere la empresa, o perteneces al grupo que se está vendiendo, entonces la situación es un poquito diferente en RRHH; y más que todo yo pienso que el problema clave es la adaptación a la nueva situación y cómo se maneja ese cambio, a veces se maneja con más habilidad o con más destreza que en otras oportunidades; entonces una de las cosas que generalmente sucede es la *información*, es decir, se crea mucho rumor, se crea una situación de mucho rumor sobre todo en la empresa que es adquirida.

Esta fusión ha sido un proceso bien largo, un proceso de años, llevamos 4 años y sin embargo todavía se siente que no ha habido 100% del personal adaptado, porque allí (en el otro país), si hubo cambios mucho más fuertes, que cuando la fusión es entre empresas nacionales.

Cuando son de empresas nacionales, pues no existe el *factor cultura* que es una de las cosas más importantes, sobre todo desde el punto de vista, no solamente socio-económico, sino también desde el punto de vista legal-laboral, entonces esos factores son bien importantes en las fusiones; tienden a ser más lentas que cuando es del mismo país, que las dos empresas sean de aquí.

Generalmente los problemas son de rumores, por falta de información clara; pero aunque tu lo planifiques son rechazos que van intrínsecos en el ser humano, a rechazar el cambio; una de las

patas importantes de la mesa de una fusión es el recurso humano, y a veces, ***la orientación es hacia el aspecto económico***, ¿cuánto voy a ganar?, ¿cuán beneficioso va a ser para la empresa?, y desde luego tiene que ser así, porque el ser humano al fin y al cabo se adapta o perece, que es lo que ha pasado un poco, o te adaptas o pereces, entonces qué pasa, el ser humano tiene mucha capacidad de adaptación, hay unos que no, otros que sí, pero en líneas generales tenemos capacidad de adaptación; el ser humano es muy brillante desde el punto de vista de la capacidad que tiene para manejar situaciones, y el venezolano específicamente.

Para nosotros esta fusión ha sido una experiencia excelente, porque depende mucho de tu disposición al cambio, y en el caso mío, definitivamente a mí me gusta el cambio, y lo entiendo desde el punto de vista de que es indispensable para todo, para crecer, para tu desarrollarte como persona, como empresa; y ha sido sumamente positivo porque hemos aprendido una nueva forma de gerenciar, desde el punto de vista de lo que es la tradición de RRHH, es innovadora; ha tenido sus cosas negativas, desde luego que sí, y se ha ido mucha gente porque no se ha adaptado o porque se sintió mal con la forma de trabajar; algunas cosas fueron buenas, otras fueron malas; es como todo, definitivamente es difícil que estos procesos sean bien asimilados de una forma perfecta; yo creo que es difícil aunque la empresa sea una maravilla, sea excelente; sobre todo en esta que ha habido mucho cambio de cultura, y asimilar una forma de gerenciar diferente, que tiene cosas buenas en relación a lo que nosotros hemos siempre ejercido como gerentes, es decir, nuestra forma de gerenciar tiene muchas fallas que fueron realmente compensadas con algunas cosas de ellos. Desde el punto de vista de RRHH, a lo mejor la mayoría de los que estamos ahora podemos aceptar que ha sido positivo, porque ellos tiene unas ***estrategias buenas de administración de RRHH***, diferentes a lo que nosotros hemos venido haciendo; hemos aprendido las técnicas; ellos han sido bastante ***respetuosos en cuanto a lo que es la administración de personal***, la gerencia del personal; claro, ha sido duro porque se ha tenido que reducir gente, la gente que no se adapte; ha sido un proceso difícil que se adapte bien; diría yo que en todas las fusiones es difícil para la gente.”

## **2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Cambios ***en cuanto a procesos sí, en cuanto a tecnología, en cuanto a forma de gerenciar***. Yo al principio como todos aquí, estaba también a la expectativa, ¿será mejor, será peor?, pero tienes que tener la mente muy abierta para cambiar y ver las cosas buenas y aceptarlas, y

digerirlas. Yo creo que si hemos adquirido muchas cosas buenas, porque son empresas mucho más adelantadas, que tienen otra forma más efectiva de manejar a la gente, una forma más imparcial; nosotros somos más amiguistas, más emotivos, ellos son un poquito más fríos, y toman las decisiones de una sola vez, nosotros metemos mucho la parte afectiva en la relación, y la parte subjetiva. Ellos realmente si tienen un proceso bien positivo en la administración del personal, que facilita y nos ha hecho ser un poquito más objetivos y más organizados.

Todavía hoy en día se escucha ese ‘ellos’ y ‘nosotros’ entre el personal, yo creo que eso no va a terminar con facilidad, pasarán muchos años; sobre todo porque ellos están por allá y nosotros por aquí, entonces esa distancia, y que vengan las normas de allá, y a veces no están adaptadas; tu tienes que adaptarlas a tu ambiente.”

### **3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Primero creo que es bien importante el rol de RRHH porque *tiene que transmitir, tiene que saber comunicar*, porque yo creo que uno de los problemas más fuertes que hay es la falta de información de ¿hacia dónde vamos?, ¿qué es lo que está pasando?, ¿cómo va a pasar?; la gente elucubra porque es lógico, entonces te creas una comunicación de una manera que es una rumor; el rumor es lo peor, surge siempre, pero mientras más tu lo puedas controlar, más positivo es el proceso; si tu estás informado de qué es lo que va a pasar y cómo va a pasar, tu te adaptas mucho más rápido y lo aceptas; y sería mejor que te pusieran a participar también en los cambios, generalmente no es así, generalmente la empresa decide cómo se hacen las cosas, la gente empieza a hablar, y el rumor empieza a invadir a la organización.

Pero el rol de RRHH es indispensable, yo diría que esa *es la pata que hace equilibrio en una mesa*. La parte de información y también en otras partes, a lo mejor *en la adaptación de las políticas*, qué es lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer; pero cubrir mucho la parte de que la gente esté bien informada es básico. A lo mejor no nos podemos meter mucho desde el punto de vista de lo que es la parte económica, sin embargo, hasta ahí podríamos *dar soporte*. Pero el rol de RRHH tiene que estar sobre todo en *cómo se debe hacer para que la gente realmente sienta que es necesaria, que es importante, cómo se va a beneficiar de todo esto*; pero es difícil y generalmente no sucede; generalmente al principio es un caos, y aquí siempre ha habido, nosotros nos hemos

fusionado cualquier cantidad de veces, pero esta fusión ha sido muy diferente a como ha sido la fusión con un banco más pequeño y que es nacional, esta es una fusión muy transparente, más organizada y también porque no viene de afuera; *las fusiones externas son más impactantes, porque también hay cambio de cultura.*”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Como RRHH pienso que *deberíamos haber estado más dentro de la toma de decisiones global* de cómo se iba a hacer, sin embargo, yo diría que estuvimos poco metidos en esta fusión; pero en otras fusiones hemos estado muy metidos, muy coordinadores, muy organizadores de la fusión desde el punto de vista de RRHH, y ha sido un éxito en general, como banco, como organización; siempre RRHH ha estado metido.

Tal vez en ésta que es con extranjeros, las decisiones no se tomaron desde el punto de vista de RRHH de aquí, sino desde RRHH de allá, es diferente; pero las que hemos hecho aquí yo diría que han tenido mucho éxito, la gente que se ha ido es porque hemos decidido que se tiene que ir, porque el perfil no es el adecuado.

Ahora tenemos experiencia en fusiones; cuando yo fui parte de la empresa que compraron fue un poquito difícil porque no hubo mucha organización, lo sentí yo como cliente; pero son cosas que se van adquiriendo con la experiencia y ya nosotros estamos organizados para fusionarnos y vemos cuáles son los pasos; tienes que ver la parte sindical, que los sindicatos estén de acuerdo; tienes que manejarlo muy bien, pero si tienes que *organizarte muy bien y saber desde el principio qué es lo que se quiere* y lo que se debe quedar y qué se debe sacar, de todo, desde el punto de vista del personal y en los procesos también.

¿Qué no haría?, invadir, cuando tu invades hay un rechazo inmediato; es decir, invadir es llegar diciendo que ‘nosotros somos los mejores y de ustedes definitivamente vamos a ver qué queda’; esas experiencias si son bien importantes en RRHH, tu siempre cuando te vas a fusionar, tu como adquirente de una empresa tienes que ver cómo manejar esa gente para que no se sienta

desmotivada, para que no se sienta subvaluada; yo creo que eso es lo más importante, ***no ser invasivo, y planificar, organizarse, ir paso por paso, y siempre con muchísimo respeto con la gente***, porque definitivamente es valiosa en todas partes; y si bien en ese momento no va a ser, no va a ser; todos somos pasajeros en una organización.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“En los procesos de fusión que hemos hecho nosotros, si, yo creo que ***si hemos tenido una actividad bien organizada*** y de paso la gente no se nos ha ido, ***la gente se ha adaptado***, y se han ido los que hemos decidido que se tengan que ir.

Para manejar el cambio en la gente lo que hemos hecho es ***informar y motivar*** porque yo creo que ahí lo que queremos es que la gente esté bien clara, ‘vamos a hacer esto, vamos para tal parte, ustedes van para este cargo, cuáles son los beneficios adicionales a los que ustedes tienen que nosotros podamos brindarles’; claro que también la fusión con esta organización extranjera, las cosas también fueron así, también nos informaron; pero es el rechazo interno, el rechazo natural, porque es una cultura diferente, pero sin embargo, hemos aprendido con el tiempo a que ha sido muy positivo; todavía ***hay impacto cultural a nivel de la gerencia***, pero son procesos largos, no son procesos que se dan ni que lo hubiesen planificado; al ser humano no le gusta el cambio, le tiene miedo al cambio; y de verdad todavía no estamos 100% casados, aunque nos gusta mucho, a mi particularmente me gusta mucho su forma de trabajo.

Poco a poco nos hemos estado acostumbrando a que no somos venezolanos nada más, somos humanos, podemos estar en cualquier parte, somos globales; toda esa reorganización la estamos asimilando mucho más rápido a lo mejor que en otras empresas donde no han tenido esa experiencia; entonces tu te sientes más global, tu puedes tranquilamente pensar que puedes trabajar en Perú, en Colombia, que tienes que irte a adiestrar por allá lejos, o que tienes que aprender de otro colega tuyo en Brasil que lo está haciendo muy bien; eso te ayuda también a abrirte mucho la mente; yo pienso que estas experiencias son extraordinarias, particularmente porque a mi me gusta mucho la globalización y pienso que es indispensable para desarrollarte, para crecer. Habrá personas que son más apegadas a su forma de ser, a su tradición; yo pienso que el mundo es de todos, el límite se lo pone uno nada más, te lo pones tu con tus creencias, tus paradigmas, tu forma de ver las cosas.

*Los cambios son realmente los únicos que te permiten desarrollarte*; esto nos ha servido a nosotros mucho, y a todos aquí en RRHH; en líneas generales, no es que te diga que ha sido perfecto, porque no es perfecto, y ellos cuando llegan aquí, el clima, la forma de vida, vienen de un país desarrollado, y se siente la diferencia, y uno piensa ‘este que se cree que viene de allá...’, pero es así, para ellos también es un cambio y les cuesta mucho.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“A lo mejor con el tiempo se ha subsanado, a lo mejor en esos momentos en que estaba sucediendo se percibió algo así como que *poca información, poco organizado*; pero a medida que ha pasado el tiempo se ha ido reparando, se ha ido viendo; pero es lógico también, porque a medida que uno va viendo las cosas, una va se va dando cuenta de qué está mal, sin que está 100% reparado; porque todavía existe ese ‘ellos’ y ‘nosotros’, y eso no se va a curar, yo diría 10 años por lo menos para que tu sientas de verdad que estás compenetrado con ellos, pero todavía no.

Lo que si se respetó es que RRHH es venezolano; ha venido gente de Colombia, de otros bancos del mismo grupo, y hemos compartido experiencias; y nosotros también vamos a otros países a compartir experiencias con ellos, se mantienen muchas reuniones anuales de intercambio para ver cómo estamos, cómo están ellos; mantenemos contacto directo, pero nunca han mandado a una persona a trabajar para este departamento; hemos ido para allá a instruirnos en algún modelo, pero RRHH se ha respetado mucho; el Vice-Presidente nuestro es venezolano y todos los gerentes son venezolanos; es lógico, son las normas, las políticas, las cosas legales que manejamos aquí; nosotros aceptamos las órdenes de ellos, pero siempre las tropicalizamos, a menos que ellos propongan un plan que con nuestra realidad no podemos llevarlo a cabo; por ejemplo, ‘que todos los empleados tienen que tener una computadora en su casa’, aquí no se puede, y ellos lo aceptan, siempre se discute, se dan los argumentos y se llega a un acuerdo. Yo diría que si se ha trabajado bien, hay diferentes formas de gerenciar, pero en el fondo las cosas han ido bien, claro que podrían haber ido mejor , todo es mejorable.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Yo creo que lo más importante es *la motivación*; claro *los procesos laborales* son importantes porque son de otros países, son importantes porque son cambios legales; pero más importante es la motivación de la gente, saber para dónde va. Cuando tu estás comprando una empresa, tu no sabes qué te vas a encontrar, generalmente te pintan unos papeles muy bonitos y los documentos y las cosas, pero cuando te vas al fondo y vas a revisar, esa parte es muy importante saberla manejar, y darle el valor a la gente, y *la información* es fundamental, porque tu los procesos los puedes cambiar; en vez de hacer la selección de tal manera, la vas a hacer de otra manera, o implantar otros modelos de evaluación, sales beneficiados con ellos. Yo pienso que la información es fundamental porque eso es lo que te hace motivar a la gente; gente desinformada crea rumor, el rumor te crea expectativas, las expectativas te crean desagrado; hay de todo.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*Organizarse muy bien y tener todo claro antes de hacer la fusión; hacer sus programas de contingencia*, por si acaso la gente no lo acepta; *informar*, pero todo organizado; y participar desde luego. *Que RRHH esté participando en el proceso global de la fusión, en la cúpula*; no es que nos vayan a dejar a última hora; eso tiene que ser una cultura de la empresa, que RRHH esté participando desde el inicio; eso lo hacemos aquí ahora, en líneas generales; desde el inicio está participando RRHH, desde las discusiones de los precios, en las discusiones de cómo se va a hacer; entonces RRHH está desde el inicio del problema, cuánto nos cuesta, cómo lo vamos a hacer, cómo está la gente, qué calidad de gente vamos a sacar, qué le ofrece la empresa que se los va a llevar; todo esto ha sido un cambio muy bueno, porque esta empresa que nos compró tiene mucha experiencia en adquisición, y ellos si le dan importancia a RRHH.

Uno tiene que *ser proactivo* en RRHH, no esperar que lo llamen, uno tiene que meterse; eso es una recomendación que le doy a la gente de RRHH, *que se involucre*, que tiene que estar desde el principio del proceso, bien para vender o para comprar.”

## REPRESENTANTE 6

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Lic. en RRII  
\_\_\_\_\_

**CARGO QUE OCUPA:** Gerente de RRHH  
\_\_\_\_\_

**NACIONALIDAD:** Venezolana  
\_\_\_\_\_

**AÑOS EN EL CARGO:** 3 Años  
\_\_\_\_\_

**EDAD:** 37 Años  
\_\_\_\_\_

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 15 Años  
\_\_\_\_\_

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Primero, *que las compañías que se estén fusionando estén claras, una de otra, de lo que quieren lograr*; cuando tu te fusionas con una compañía es por algo, porque esperas tener un beneficio económico, para reducir costos y tener una ventaja competitiva sobre tus competidores. Fundamentalmente hay una decisión que es económica, una vez que eso se da, cuando tu te fusionas con el otro, vas a tener una ventaja económica; entonces *tienes que pensar cómo eso puede impactar a tu gente; y el impacto que tenga en tu gente y cómo tu atiendas ese impacto, es como tu vas a poder tener éxito en la fusión o no*. Cuando tu te fusionas, lo más común o lo normal es que tengas una compañía que es muy poderosa con una compañía que tiene un buen posicionamiento en el mercado, y que juntas van a poder tener unas mejores competencias para poder competir. Lo importante es *que cada uno respete al otro*, que se respete lo que son las culturas, lo que son las políticas, lo que son los sentimientos de la gente que están ahí porque son los que hacen el trabajo, y *tener una estrategia para introducir los cambios*.”

Antes que se de la fusión, durante la fusión y después de que se realice la fusión, hay una serie de cambios y de ajustes que tu tienes que hacer dentro de la organización, que van desde cambios operacionales, desde cambios que afectan a los RRHH de esa compañía, cambios financieros; tienes una serie de cambios que tu como organización los tienes que aprender a aceptar

y a implementar; y adoptar a tu gente a esos nuevos cambios. Entonces uno de los factores críticos de éxito sería primero, conocer cuáles son esos factores que te van a impactar, y segundo educar a la gente sobre esos cambios. ***Dar entrenamiento*** sobre lo que es ‘change management’, lo que es cómo manejar el cambio.

Yo creo que hoy en día, así tu no tengas una fusión hay muchos cambios, porque las organizaciones se adaptan al mercado para poder competir, y en esos cambios de adaptarse, así tu no quieras, siempre hay cambios a los que uno se tiene que adaptar, porque siempre estamos en una situación de constante cambio; y eso hace que la gente que está dentro de tu organización acepte el cambio y le sea más fácil cambiar. Antes cuando uno hablaba de cambio, a la gente se le ponían los pelos de punta, pero era porque todo era muy estable; y como tu competías y tenías definidos tus procesos, entonces las cosas no cambiaban; no era tan agitado como hoy en día. Sin embargo, desde hace una década para acá, lo que prevalece es el cambio en el trabajo, y la adaptación a esos cambios. El mismo hecho de la globalización, la tecnología; todo eso ha hecho que la gente ahora sea más adaptable al cambio.

Yo pienso que algo que nos benefició a nosotros y que fue tomado a nivel corporativo, porque no fue a nivel local; una gran visión, porque a nosotros nos dijeron ‘mañana es el día 1 de la fusión’ y ya había gente que ya estaba trabajando en los procesos de cambio para la fusión, y dentro de esos equipos multidisciplinarios estaba RRHH; es decir, ***RRHH pudo dar soporte y se pudo preparar para llevar a cabo ese proceso***. Cuando nos dijeron eso el día 1, eso significaba empezar a correr a decirle a la gente ‘ya está aprobado’, ‘eso va a tener estos impactos’, y la gente nos preguntaba ‘¿cómo me impacta a mí?’, entonces teníamos que darle una respuesta a esas personas que estaban siendo impactadas, por supuesto no era una respuesta con un 100% de claridad, pero si hubo por lo menos una respuesta con cierto grado de precisión para que la gente pudiera adaptarse a esos cambios.

Cuando hay un proceso de fusión, tu tienes que notificarle al empleado y él tiene que decir si quiere continuar o no dentro de la compañía, porque hay personas que no aceptan el cambio, hay personas que no quieren cambiar y prefieren irse; entonces esto es un ***proceso de reclutamiento***; la gente que yo tengo ahora no es necesariamente la gente que va a quedar , pero es la gente que yo le tengo que ofrecer que se quede. Si la gente se quiere ir, tu tienes que ***preparar un plan o paquete económico de ayuda para la desincorporación de la compañía***.

Tienes que prepararte, tienes que dar unos entrenamientos para explicar cómo es la nueva organización en términos de estructura organizativa, en términos de procedimiento, tienes que estar preparado para tener manuales y distribuirlos a los supervisores para que ellos puedan bajar la información, tienes que tener entrenamiento de cómo manejar el cambio, que no nos afecte el cambio y no nos afecte en nuestra productividad, porque eso es seguro, tu lo puedes ver en las estadísticas, que cuando tu estás en procesos de cambio, ya sea de fusión o cualquier otro cambio, la productividad de las personas baja porque hay un ciclo de comportamiento durante ese período, un ciclo que te indica que tu estás produciendo y produciendo, y una vez que llegas a tu óptimo, comienzas a decrecer; entonces esa ansiedad en ese cambio impacta ese desempeño, pero llega un momento que tu ya te estabilizas y te comprometes a aceptar los cambios y mejoras tu productividad. La productividad es individual, tu nunca como organización vas a tener un óptimo de productividad sino que va a estar asociado a los celos individuales de cada empleado.

Hay que estar preparado para ese día 1, que tu justifiques eso, y **tener estrategias**, y la estrategia no nada más se define desde el recurso que trabaja para ti, sino también como compañía, como organización; porque hay definiciones importantes que tu tienes que hacer. Tu tienes que tener un enfoque como compañía de cómo vas a manejar el negocio; puede ocurrir que antes de la fusión se manejan de una manera y después de la fusión se van a manejar de otra manera; y tienes cambios que son de procesos o de filosofía, de cómo tu vas a atender a tus clientes; si una compañía tiene un enfoque distinto a esta compañía, tu tienes que tratar de crear un vínculo y de crear un proceso de transición donde se cree energía, agarrar lo mejor de aquí y lo mejor de allá; y sobre eso montar nuevas cosas; entonces hay que crear un proceso y un período de transición; y tienes que implementar muchas cosas nuevas y tienes como RRHH que cambiar, porque antes hacías las cosas de una manera y ahora las tienes que hacer de otra manera, es un cambio completo.”

## **2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Específicamente en el área de RRHH, tu tienes como *distintos subsistemas dentro del sistema de RRHH*, por ejemplo, tu tienes lo que es la parte de reclutamiento y selección, la parte de entrenamiento, la parte de compensación y beneficios, la parte de desarrollo, la parte administrativa; tienes distintos subsistemas, *y ellos se interrelacionan*; tal vez esos subsistemas interrelacionados en una compañía funcionaban de una manera y en esta compañía funcionaban de otra manera; y lo que

se está haciendo ahora es que *se está tomando lo mejor de RRHH de aquí y lo mejor de RRHH de allá*, y estas poniendo una cosa nueva; el que esté en RRHH tiene que adaptarse a esos nuevos cambios y tiene que vendérselo a los empleados como que es una ‘best practice’, o que es lo mejor para todos; es mejor para el empleado, es mejor para la compañía y es mejor para todo el mundo; pueden haber cambios que en un sistema te afecten y que en otro no, o que en los otros son cambios menores, entonces es un proceso también de adaptación para la misma área.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“La participación ideal yo pienso que debe ser *ayudar en el proceso de cambio*; el mayor rol que puede tener es *adaptarse a esos cambios, hacerle entender a las personas eso de comprometerse con esos cambios, creer en esos cambios y llevarlos adelante*; porque si tu no lo crees, tu no puedes ofrecérselo a los demás, y si tú no se lo puedes ofrecer a los demás, tu no puedes crear el cambio; entonces sería mejor que no estés allí.

RRHH tiene un rol fundamental en los procesos de fusión, *RRHH es la capa de los empleados*, RRHH es un departamento que *debe velar por el desarrollo organizacional, debe velar por la creación de cultura, debe velar porque la gente esté alineada y se logren los objetivos organizacionales*. No es la única función de RRHH, pero es un porcentaje bien alto de lo que es la responsabilidad del departamento de RRHH; pero si RRHH no está desde un principio en todos esos procesos que se están gestando antes de que lleguen, no está trabajando en función de lograr ese cambio o esa fusión; la fusión va a tener muchos traumas.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“*Las cosas buenas que yo haría sería la planificación*, es decir, es todo el trabajo previo que tu tienes que hacer al día que tu anuncies que hubo la fusión o no hubo la fusión. Una de las cosas buenas que yo creo que se hicieron es que se hizo esa etapa de planificación, se involucró gente de esos equipos multidisciplinarios, y la gente trabajó en eso. Y la gente de una u otra manera

estaba preparada, por lo menos esos grupitos pequeños; y otra cosa que se hizo buena es que se manejó mucho la confidencialidad; esas personas que participaron allí firmaron un contrato de confidencialidad, de que no pueden compartir esa información; eso pienso que es bueno porque disminuye la ansiedad; ahora, una cosa que viene asociada con eso es que si tu firmas ese contrato, a veces tu no podías ni hablar con la gente, porque la gente lo primero que hacía cuando te veía era preguntarte ¿cómo va la cosa, y cómo va tal?, y tu no puedes decir nada; entonces es una situación bien desagradable porque tu no puedes compartir la información y tienes que saberlo manejar.

Pienso que tiene una justificación que lo manejes tan estricto, pero también te puede generar problemas en el sentido de poder manejar esas relaciones con las otras personas.

De *lo que no haría, sería trabajar un grupo tan limitado de personas en el proceso*, lo mejor sería tratar de buscar una forma, un mecanismo de donde tu puedas involucrar a más personas, pero que por supuesto, esa información se mantenga privilegiada hasta que tu la puedas publicar, hasta que tu puedas compartirla a un nivel más macro. Pero por ejemplo, en el área de RRHH, en el caso nuestro, solamente mi jefe y yo éramos los que podíamos trabajar juntos y había muchas cosas que tenías que hacer y que preparar, y él y yo no nos dábamos abasto, y así pasó en todos los países y en todas las áreas; puede que te satures mucho con esas cosas porque no puedes delegarle a nadie más; entonces también podría haber un poquito más de flexibilidad; si RRHH va a manejar esto, la gente de RRHH tiene que estar involucrada, no solamente una o dos personas, sino de repente más personas; entonces una parte de flexibilidad.

Cuando tu das los *entrenamientos*, también te creas compromiso, y requieres tiempo para que la gente pueda ir a los entrenamientos; y a veces tu convocas a los entrenamientos y a la gente como que no le llama mucho la atención, ‘voy a perder tiempo de trabajo’; entonces es importante ese *compromiso para que la gente de verdad participe en los entrenamientos* y entiendan el entrenamiento, y por qué se está dando el entrenamiento; y qué quieres tu después que se transmita ese entrenamiento; a nosotros no nos fue tan mal, tuvimos una gran participación, que del 100% más o menos fue el 80%, lo cual era bueno porque eso era un efecto cascada; pero lo ideal hubiera sido que fuera el 100%; pero habría que crear mecanismos que hagan que la gente se sienta obligada a ir, pero obligar, a la gente no le gusta, entonces buscar un mecanismo sutil para que la gente participe más.

Otra cosa buena que haría es que tu no puedes pensar que los cambios se hacen de un día para otro, sino que **los cambios toman tiempo**, entonces tu tienes que decir como organización de que el cambio tiene un período de transición de un año, dos años, tres años; y que en ese período tu puedas implementar las cosas nuevas; eso fue algo que nosotros también tomamos como un punto para planificar.

Cosas buenas como el respeto a la gente, **respeto por los empleados**; el hecho de que tu vas a decirle a la persona y la persona no quiere, tengas un paquete de separación un poco mejor que lo que te dice la ley, que lo que te dice el mercado, para que las personas se puedan defender después que se vayan; eso son cosas buenas que nosotros pudimos planificar.

Y una cosa mala podría ser que **tienes muchas actividades y que tienes que priorizar, tienes que crear jerarquía** y decir: ‘de todo lo que yo tengo que hacer, primero ataco esto, después esto y después esto’; y realmente lo que deberíamos hacer es, hacer muchas cosas al mismo tiempo; nosotros pusimos prioridades, pero por más prioridades que tu tengas, son tantas cosas que no era tan fácil implementar los cambios. Todavía estamos implementando cambios, estamos en eso y es parte del proceso de transición.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo creo que si fue óptima, creo que eso fue una de la retroalimentación que tuvimos de muchos clientes nuestros; cuando hablo de nuestros clientes me refiero a los altos niveles; puede ser que se escapen los sentimientos de algunas personas que están más abajo, del empleado que está en el día a día, que de repente no lo está escuchando el que está aquí arriba; pero pienso que nosotros llevamos un **buen control**, teníamos **un plan**, el plan se siguió al pie de la letra, **se hacían reuniones semanales para ver el status de implementación de estos cambios**; y América Latina fue una de las regiones que quedó muy bien con esos cambios.

Todavía estamos haciendo cambios, esto no ha parado; y tal vez se puede decir que no todo el mundo tiene el mismo compromiso, porque pasa lo mismo dentro del área de RRHH como en cualquier otra área o parte de la organización, que pueden haber personas que estén comprometidas con esos cambios y otras que no; y si tu vas a una persona que no está 100% comprometida y le das

asignaciones y no las cumple o no las satisface, entonces tienes problemas; por eso es algo que hay que atacar; de repente es bueno identificar quiénes son esas personas que tu ya tienes controladas para el cambio, y cuáles no; y los que no están, hay que tratar de comprometerlos y engancharlos; y si tu ves que realmente no se compromete, entonces si tratar de ser honesto con la persona y tratar de manejar la situación; pero yo creo que *lo que te puede hacer débil al momento, es que no tengas a todo el mundo comprometido.*”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“En primer lugar tu tienes que *estar claro de que si tu equipo está comprometido o no* está comprometido; entonces para que tu lo comprometas, tal vez tienes que incluirlo desde el principio y si no incluyes a todo el mundo, entonces un grupo se puede sentir que está fuera, que está al margen; cuando realmente eso no es lo que tu quieres hacer, realmente tu estás contando con toda tu gente, pero resulta que por cuestiones de confidencialidad, de que hay información sensitiva y no los puedes involucrar a todos; eso hay que manejarlo muy bien, si no se maneja muy bien tiende a tener malas interpretaciones, y en el momento en que tu quieras concretar el cambio con esas personas que quedaron al margen, pueden sentir que ‘ahora si me estás buscando, y cuando yo quería participar no estaba’, eso es algo que se tiene que manejar muy bien.

En estos momentos de cambio o de fusión, tal vez *deberíamos involucrar a más gente* o en aquellas áreas que son críticas, es decir, como *RRHH que es un área crítica*, ‘vamos a tratar de involucrar en vez de a 2 personas, vamos a involucrar a 5 personas’, es decir, a las claves pero que sean más; entonces tener a esas personas desde un principio involucradas y que a la hora de involucrar los cambios no exista resistencia.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Yo creo que *todas las áreas son importantes*, porque depende en el ciclo de negocio que tu estés, es decir, los negocios de las compañías tienen procesos de crecimiento como un ser vivo, ellas no son nada, un proyecto, de proyecto pasan ya a operar y dentro de ese proceso tu tienes como RRHH que trabajar para reclutar gente, tu tienes que después de reclutarla, tienes que crearle una

cultura, para esto tienes que tener mecanismos de compensación que te la atraiga y que te la retenga; tienes que desarrollar cultura, hacerle conocer las políticas corporativas, entender cuáles son los procedimientos y los procesos que podemos seguir; entonces un proceso de educación es un proceso de crear cultura, porque depende en qué momento estés tu en el negocio y qué porcentaje tengas tu de un lado o del otro, te es más fácil o te es menos fácil; por ejemplo en el caso nuestro, nosotros estuvimos en el proceso de fusión y estábamos en el proceso de crecimiento como el negocio, entonces tenías un doble reto, tenías el reto de implementar cosas nuevas y tenías el reto de contratar gente nueva que la metieras en esos cambios.

Un elemento fundamental para mí es *reclutamiento* en un proceso como el nuestro, porque esa persona tiene que contratar a la gente con las nuevas competencias que está pidiendo la compañía; si tu a esa persona que va a hacer este proceso, no la tienes, te va a contratar gente con las competencias anteriores, entonces cuando tu las vayas a evaluar, no van a estar conscientes de lo que son esos cambios, y entonces tienes que educar más en las competencias que vas a evaluar.

Un área que es fundamental es la parte de *Desarrollo Organizacional*, lo que es la parte de diagnosticar cómo está tu fuerza de trabajo, qué sienten ellos, crear alineación, crear equipos de trabajo, que los departamentos puedan trabajar unos con otros; eso tu no lo haces de un día para otro y a veces las personas se frustran porque antes hacían las cosas de una manera y ahora las tienen que hacer de otra, y no entienden por qué las tienen que hacer de esa manera; todo esto es un proceso y se necesita tiempo; entonces, si tu estás en un estado como estamos ahora, no tienes tiempo y en lo que tu tienes que pensar es en dar resultados, y que el proceso funcione y todo funcione adecuadamente.

No es fácil, y por eso todas las áreas son importantes, porque si tu no tienes un buen paquete de *compensación*, tu no puedes reclutar gente, por ahí empieza todo; entonces, si tu tienes un buen paquete de compensación y comienzas a reclutar gente, y estás reclutando a la gente que es equivocada, no se están alineando los nuevos mecanismos de la fusión y por ende, no vas a tener a la gente adecuada; ahora si tienes un buen paquete de compensación, tienes la gente adecuada, tienes que *crear cultura*, tienes que *dar entrenamiento*; entonces es como la otra fase, no puedes crear todo lo que viene de desarrollo organizacional al principio, sino que es un proceso de que incluso viene después de hasta 6 meses o un año que tu estés en eso; pero todas las áreas son importantes.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

*“Que tengan bien claro por qué se están fusionando, que sepan vender eso muy bien a las personas que son afectadas por la razón de la fusión, y cómo eso los puede beneficiar a ellos como empleados, como dueños de compañías, como unidad en la que tu trabajas, es decir, a todas las personas que están involucradas; y **que se planifiquen**, que no es que vaya a legar el día de la fusión y no vas a saber ni qué hacer porque no han tomado las decisiones que se tenían que tomar antes.”*

## REPRESENTANTE 7

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Lic. en RRH

**CARGO QUE OCUPA:** Gerente de RRHH

**NACIONALIDAD:** Venezolano

**AÑOS EN EL CARGO:** 9 Años

**EDAD:** 37 Años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 15 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“En primer lugar, en cada proceso de fusión o adquisición hay un elemento sumamente delicado que afecta la variable humana, que es *la predisposición negativa hacia el cambio*; de alguna forma esto implica una ruptura abrupta de la planificación normal de trabajo, el proyecto profesional de vida de cada empleado, que sienten que de un momento a otro pasan a otra etapa, a un universo de cambio que es completamente desconocido y que evidentemente pone en riesgo su estabilidad, que es una de las cosas que más valora un profesional, como es su desarrollo y la estabilidad para poder lograr las cosas que quiere como profesional, y al ponerse en duda la estabilidad, uno de los retos que tiene RRHH es retomar la confianza sobre el cambio, esto es un elemento clave para que se logre crear el ambiente necesario para que haya la mejor disposición.

El proceso de *comunicación* es fundamental, para que haya por supuesto este proceso de comunicación, se tiene que hacer un *análisis bastante detallado de las características muy particulares de la cultura de cada una de las empresas*, cuáles son los elementos comunes, construir sobre ellos, pero siempre de alguna forma creando este proceso de comunicación dentro de un ambiente lo más positivo posible; en la medida que se pueda hay que *generar confianza*, sin por supuesto crear falsas expectativas con respecto al cambio; la comunicación tiene que ser muy precisa, tiene que ser muy exacta, tiene que ser muy medida, tiene que haber una muy *clara planificación de los cambios* que contempla todas las posibles implicaciones, desde una perspectiva

inclusive legal, financiera; desde la evaluación necesaria de todas las variables relacionadas a la gente y que van a ir definiendo en definitiva no sólo la estructura de valores y principios de la nueva organización, sino la *cultura organizativa* que va a quedar; eso por supuesto se tiene que hacer sobre una evaluación sumamente detallada.

En líneas generales, yo creo que uno de los factores clave de éxito que se tiene que tomar en cuenta, es el reto que tiene de *cómo manejar un proceso de cambio tan ambicioso*, dentro de un ambiente que no genere zozobra, que no genere pánico, que se le pueda dar continuidad al negocio; no vaya a ser que durante estos procesos la forma tan abrupta como lo hagas, tan dramática, se pierda un terreno enorme frente a la otra competencia.”

## **2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Si, por supuesto que si; un elemento fundamental es *el assessment*, en RRHH esto es primordial; estamos manejando uno de los factores críticos del negocio que puede tener un mayor control sobre los otros elementos; sean recursos financieros, técnicos; tienes que ver el elemento fundamental para ser exitoso en un proceso de fusión de estos, especialmente el recurso humano y el personal de RRHH tiene que empezar a aplicar una gran energía a todos estos procesos de cambio, a todo lo que es la parte de *planificación*, a una serie de funciones totalmente nuevas, por lo que es necesario hacer el assessment, la *evaluación de las competencias de cada quien alineado con la estructura* que se desea y cuál va a ser la metodología que se va a seguir en el proceso de comunicación, cuáles son las etapas en la parte de implementación, cuáles son los riesgos asociados, cómo hacer esto en términos de que cuadre como marco legal. *RRHH* yo creo que *es el abedet en estos procesos de cambio*; insisto, es un proceso tan ambicioso que se tiene que hacer con la suficiente antelación y con la disposición y el conocimiento de que va a haber que dedicar un tiempo enorme; de plano va a cambiar el normal desenvolvimiento de las funciones de RRHH en un contexto común.”

## **3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“RRHH es percibido por la organización como un departamento algunas veces de *comunicación*, se espera que la comunicación oficial venga directamente de la presidencia o a través de los canales oficiales que maneja RRHH.

Mucha de la participación de RRHH, dependiendo de la etapa del proceso donde te enfoques, tiene que ver con esta comunicación, tratar en la medida de lo posible de manejarla, la información exacta, precisa, que es competente, que la gente requiera saber; y buscar de que se **genere confianza en el proceso de cambio**, que se vean las oportunidades para negocios; a ti lo que te interesa por supuesto es quedarte con la mejor gente, y que esa gente esté lo más comprometida posible. Esto es un contexto ideal, en teoría; hay que ver también la otra cara de la moneda en que eventualmente hay muchas personas que salen; no se puede perder de vista la parte humana del departamento de RRHH que tiene que manejar muchos procesos que implican inclusive la salida de individuos, que tienen que abandonar la empresa; qué esquema se va a seguir desde la perspectiva legal, qué paquete de negociación, cómo se va a comunicar, si va a ofrecer o no outplacement.

En RRHH es fundamental tanto la comunicación como toda esta **planificación**; es un poco monitorear de que las cosas se hacen de la forma correcta, tratar por supuesto de **minimizar los riesgos**, de **proteger la corporación** desde la perspectiva de las amenazas legales que pueden haber; de alguna forma también en cuanto a la publicidad no deseada, referida a que dependiendo de la cultura tratan de sacar beneficio de esto en términos publicitarios, hay otras que prefieren manejarlo desde más bajo perfil; esto son típicas cosas que quieren destacar de todas las cosas del negocio, que quisieran que tomaran cierta relevancia.

Es el reto de manejar todo este proceso de cambio minimizando las consecuencias negativas; esa es la tarea, eso es lo que se espera de un departamento de RRHH.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“En primer lugar, tu tienes que **estar muy alineado con los principios corporativos**; tu tienes que saber que todas las acciones que tu hagas en RRHH tienen que responder a unos lineamientos corporativos, tienen que darse dentro de ese marco.

Eso implica que tiene que haber **mucha planificación**, y todas las cosas tienen que estar muy bien medidas; aquí no hay lugar para la improvisación, para la especulación; se tiene que seguir un plan muy bien definido desde un nivel macro, dependiendo las dimensiones del proceso, uno forma parte de un equipo de trabajo donde tiene que tener claramente identificado cuál es el rango de acción que tengo yo, y cómo lo voy a manejar. Esto debe seguir lo que la organización desea; esto

va más allá de lo que un director o un Vice-presidente de RRHH pueda hacer, dependiendo igualmente del nivel; pero cuando se dan estas fusiones operan una serie de principios, hay que tener bien claro cuál es el norte, cuál es el rumbo que quiere seguir la organización.

En cuanto a qué cosas no haría, a veces es una cuestión de planificación, el tiempo a veces limita el espacio para que nosotros los profesionales de RRHH nos sintamos que estamos contribuyendo con el proceso de cambio de la forma más idónea, porque lamentablemente no tenemos toda la capacidad de abarcar lo que nos gustaría; algunas cosas por ejemplo es la parte de **outplacement**, todo implica la salida de algunas personas, esto es muy importante para las organizaciones, no sólo por los riesgos asociados que pueda haber como consecuencia de un mal manejo de la salida de empleados, sino el hecho también de que los empleados internamente se dan cuenta, notan las condiciones como sale la gente y generan una inquietud bien grande, un cuestionamiento sobre las prácticas de la compañía, la ética de la compañía; para todos los empleados en una organización, desde las personas de RRHH, manufactura, planta técnica; si quieres sentirte identificado con la compañía desde una perspectiva ética, que tu sientes que estás trabajando en una compañía que te ofrece no sólo una estabilidad, sino que trata a las personas bajo preceptos de ética y unas normas lógicas de las relaciones humanas.

A veces la forma cómo se desencadenan estos procesos, se cae en la necesidad de despidos masivos, donde infinidad de padres y familias se quedan de un día para otro sin empleo, sin tu tener la mayor oportunidad de ayudarlos a ellos de cómo manejar una situación tan traumática como esta; a veces las organizaciones operamos con un criterio de seguridad, proteger la organización; y no tanto con las condiciones de la gente que se va, es decir, se involucra el departamento de seguridad y se hace que las personas salgan bajo un proceso extremadamente rígido, extremadamente severo; que creo que no es la idea; personas que le han dedicado muchos años de experiencia a una compañía, se merece todo el respeto para en una decisión como esta, que salga por la puerta grande y no sentir que todo lo que trabajaron durante toda su vida fue prácticamente en vano.

Yo creo que **es bien importante poner el énfasis en la parte ‘digna’ bajo procesos de cambio**, y yo creo que es importante también, pasando a otro plano, poder **disponer de herramientas de medición y de assessment que sean suficientemente objetivas**, que nos ayuden a tomar la decisión correcta; a veces por la misma velocidad de los cambios, preocupa la ligereza con que se toman decisiones muy delicadas, decisiones muy estratégicas; tan delicadas como quién se queda, quién ocupa una posición u otra; tu tienes que tener todo el soporte, todos los medios posibles para asegurarse de que cuando se tome una decisión sea lo más transparente y lo más clara, en beneficio por supuesto de la corporación. Eso no es lo ideal, muchas veces operan otra serie de

motivos o razones que afectan también estas decisiones, sobre quién debe quedarse o quién no. Hay muchas cosas que se podrían añadir, que están en función del tiempo, de la directriz corporativa, del rango que le demos nosotros como profesionales de RRHH, que nosotros podamos cumplir la labor de la forma más digna posible y no de una forma acelerada; como si la persona de RRHH fuera quien tenga que estar arreando a las cabras a un corral; no creo que esa sea la idea.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“En líneas generales, ha sido bastante positiva a la luz de los resultados que se obtuvieron, yo creo que eso es algo que tu puedes hablar con claridad una vez que se ha dado el proceso y tu ves la velocidad y la efectividad con que la nueva compañía se ha adaptado al nuevo contexto, a la nueva realidad; a sabido adaptar de manera bien sólida la nueva figura.

Todo este proceso de cambio de que *uno es un instrumento para facilitar el cambio de cultura*; uno puede propiciar y percibir cómo va operando ese cambio, en términos bien positivos, cómo una persona que pertenecía a una división, a una compañía y otra, empiezan con el tiempo a absorber la personalidad de la nueva compañía.

En la medida que se sigue *un plan*, y en la medida en que se puede de alguna forma *anticipar todos los riesgos posibles*, todas las alternativas importantes que sean resaltantes en una situación como ésta, que uno le pueda *dar el justo valor, priorizarlas y actuar en consecuencia*; yo creo que eso figura que el cambio se va a dar de la forma más efectiva y rápida.

En el caso de las fusiones que yo he vivido, ha habido una *planificación*, nunca por supuesto ha estado esto exento de situaciones antes no contempladas. Pero, afortunadamente ha habido la claridad de dirección y el apoyo para poder superar todas estas trabas que se van presentando. En líneas generales, yo creo que los procesos han sido realmente exitosos.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Mucho, dentro de todas las áreas posibles de interacción de RRHH, siempre hay aprendizaje, cosas nuevas que uno debería incorporar, que uno debería incluir para mejorar; que uno debería descartar cosas que de repente no nos dejan mayor valor agregado.

Yo creo que el departamento de RRHH en líneas generales está aplicando mucho *el desarrollo de herramientas de medición, de herramientas que te puedan dar un soporte objetivo, válido, profesional de las decisiones que tomamos*. Nosotros no tenemos la verdad absoluta y a veces se nos da una responsabilidad muy grande sobre las decisiones que se toman sobre la gente; en la medida que nosotros podamos contar con más herramientas, podemos ser bien objetivos.

Lo otro es que, eventualmente la natural habilidad de los líderes de la organización es bien importante para saber manejar estos procesos de cambio, de *comunicación*, de la forma más idónea; es muy importante. Hay muchas cosas que se pueden desprender de acá, que se puede implementar, que se puede mejorar. Todo tiene que ver de la etapa, a veces es difícil cuando se habla de un proceso de fusión en términos generales, hay cosas que cambian significativamente desde la preparación, desde la definición del norte, los momentos en que se está operando todos estos cambios y el efecto posterior sobre el trabajo que se tiene que hacer una vez que la fusión como tal ya se ha hecho.

Otra cosa que es importante también es el *benchmark*, que tu puedes conocer las claves que han resultado fundamentales para que ‘x’ fusiones en ‘x’ sectores hayan resultado exitosas; y los problemas que hayan tenido otras compañías que no fueron tomadas en cuenta durante la planificación de este proceso de cambio. Hay que ver con atención lo que hace tu vecino, nosotros en RRHH *no podemos perder de vista lo que pasa en el mercado, lo que pasa en la competencia, lo que pasa en nuestro contexto*.

No hay que perder de vista lo que han hecho otros porque eso te puede servir como referencia, y de ahí uno puede aprender también muchas cosas.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Yo creo que en la *comunicación*, en el *manejo de la información* y en los mensajes que se tienen que dar a la comunidad de empleados de las consecuencias de lo que esta fusión implica para ellos en términos de las expectativas que ellos puedan tener, bajo qué parámetros va a operar este cambio, pasando en la gente.

El gerente de RRHH como ente comunicador por excelencia toma una importancia enorme ya que toda la organización dirige su mirada, su atención hacia ese canal que de forma oficial para que de alguna forma fija el norte corporativo, y de alguna forma neutralizar el efecto de los temores informales, porque eventualmente es una cosa que es difícil de controlar, *procurar que la*

*comunicación informal vaya acorde con la formal*, sólo con la comunicación sino con la acción misma, la forma como tu estés llevando la acción, se pueden interpretar muchas cosas; y esto puede causar que la credibilidad no solo tuya sino la credibilidad de la compañía, del proceso, se viene al piso. Esto es bien importante, porque hoy por hoy, una condición de éxito es ***mantener a la organización alineada, enfocada, dando lo mejor de sí, cada vez con la mayor objetividad y tienes que sentirte identificado y comprometido con este cambio.***

Entonces hay que procurar de manera bien sensible la comunicación, y por otro lado actuar en consecuencia con lo que estás diciendo.”

#### **8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Yo ***me enfocaría en la parte humana***, es una responsabilidad mixta que a veces jala para muchos lugares distintos, equidistantes, a veces eres patrono, a veces eres empleado; te identificas como empleado porque a fin de cuentas tu eres uno más; en un proceso de cambio como este, tu necesariamente te atas, te obligas a ***actuar de acuerdo a los preceptos que dicta la planificación***; tiene que haber un plan donde tienes un rango de acción, y tu vas a operar dentro de ese rango.

Yo creo que hay que ***actuar como ser humano, poniéndole mucho valor agregado haciendo lo que tienes que hacer***, sea lo que sea que tu hagas, pero hacerlo de una forma humana; y tomar en cuenta una serie de variables que van a hacer que evidentemente se retome la credibilidad, la confianza con respecto a tus roles humanos, frente al cambio también, de la fusión como tal, frente a la creación de todo ese espíritu, de todo ese ambiente de trabajo que es necesario para alcanzar los nuevos retos de la compañía, de la personalidad que también se crea.

Otra cosa que es muy importante, es ***proteger la corporación***, ese es un objetivo de RRHH, tenemos que ***velar por la parte financiera***, tenemos que ***velar por la parte legal***, tenemos que ***velar por la compañía en términos de imagen*** y tenemos que ver las consecuencias de lo que hacemos en función de estas tres dimensiones; no iniciar un proceso radical de cambio y esperar después todo bueno, o cargar después con una lluvia de demandas de todo tipo porque no tomé ‘x’ o ‘y’ consideraciones laborales que están a la vista de todos, pero uno no ve más allá de enfrente de su nariz. A veces se cometen muchos errores en ese sentido, es importante un ***trabajo en equipo***, un ***trabajo multidisciplinario***, ***contar con una buena asesoría***; por más de que sea uno de un área tan interdisciplinaria como es RRHH, uno no puede ser experto de todo, y en un proceso de fusión o

adquisición como este, se necesita de mucha experticia a profundidad de cada una de las áreas del negocio.

Tu vas a tener que *evaluar a la gente*, vas a tener que *evaluar las diferencias en beneficios, paquetes, salarios, de cargos*; la parte de *reclutamiento y selección* también es importante, *la parte laboral* es importante; y tu necesitas el apoyo de expertos en cada una de las áreas para que te puedan dar una idea clara de los elementos que tu tienes que tomar en cuenta, de los principales de la fusión en cada área de RRHH. Se necesita tener un apoyo porque uno no puede saberlo todo; *contar con tu especialista laboral, con tus asesores externos, con asesores de outplacement, con asesores de comunicación y de imagen*; asesores internos que hayan vivido un proceso de estos en otra parte que haya logrado absorber claramente la experiencia, cuáles son los riesgos, cómo se tiene que manejar y respaldar el proceso.

Tiene que existir una *planificación previa al proceso*, como lo vas a abordar, con qué herramientas; tiene que haber una *gran organización*, tu no te vas a lanzar al agua para ver cómo es que vas a nadar, aquí no hay cabida para la improvisación. Y *a la gente hay que dotarla de la mejor información posible* para que sepan cómo deben manejarlo en un momento dado.

Todo esto puede cambiar dependiendo del proceso que se trate, ya sea una fusión, o una adquisición, depende quién lleva el liderazgo, quién es el mayoritario; aquí se generan distintas relaciones; tu puedes ser el pez pequeño que te come el pez grande, y entonces ya los otros están tomando decisiones sobre ti; puede verse desde diversos puntos de vista.”

## REPRESENTANTE 8

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Psicólogo Industrial

**CARGO QUE OCUPA:** Gte. Corporativo de RRHH

**NACIONALIDAD:** Venezolana

**AÑOS EN EL CARGO:** 2 Años

**EDAD:** 40 Años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 17 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Creo que hay dos factores críticos, quizás los más importantes, uno es *la información* y otro es *la comunicación*. Es indispensable que tu puedas disponer de información, toda la información que haya accesible para tu poder acceder o mejorar o hacerlo quizás menos traumático de lo que normalmente tiende a ser.

Se dice que el 75% de las fusiones fracasan por motivos de comunicación y de parte de información; para mi entonces hay que tener uno, toda la información disponible, y dos el proceso de comunicación con relación a cómo van las cosas, una vez que sabes que el proceso es público, por supuesto, tanto los empleados de la empresa que se adquiere como los de la empresa adquirente, tiene que ser muy importante, crítico, fundamental para bajar todos los niveles de ansiedad, ruido, etc, que este tipo de situaciones genera; no los vas a eliminar, siempre van a ser procesos muy traumáticos, yo creo que la adquisición de la empresa que compramos, que sólo produjo hasta este momento una salida que no llega a 90 personas y que no representa ni siquiera un 3% de todo el personal de su empresa, tu podrías decir ‘cuál es el trauma si realmente no salieron de nadie prácticamente’, el trauma es muy importante, allí hay un proceso casi personal de duelo de cada uno de los empleados con respecto a su organización de origen, ellos sienten como que se les ha muerto alguien y se quedan como a la deriva; entonces es muy importante todo lo que es el

proceso de comunicación y disponer de la información; creo que el mayor tiempo que hay que dedicar es a tener la información que te permita a ti hacer los mejores *planes* de lo que creo que es el tercer factor para mi importante, que es que tu tienes que efectivamente dedicar un equipo de trabajo al proceso de información como tal, que esté avocado única y exclusivamente a eso, analizando detalle por detalle y área por área todos los procesos; tienen que tener los equipos de RRHH, tienen que tener los equipos comerciales, los equipos de producción, de mantenimiento, de comunicaciones, de todo; son ‘n’ cantidad de cosas que van surgiendo y que tienen que tener un esquema ordenado y estructurado de atención para tu poder lograr finalmente una verdadera integración entre una y otra empresa.”

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“ Si, cambios en el sentido de que *cambian las prioridades*, es decir, tu puedes venir desempeñando tus actividades de manera normal, pero esto requiere un nivel de dedicación, yo te diría de un 80 o un 90% de tu tiempo, para tu poder aprender como RRHH lo que esto significa; sobre todo porque RRHH tiene que atender una doble situación, el aspecto formal que tiene que ver con todo lo que son las estructuras, los beneficios, el plan de comunicación, etc, etc; como lo que tiene que ver con la parte emocional de la gente, no solamente de los adquiridos, porque yo creo que aquí el trauma ha sido obvio, porque por ejemplo en el caso de la empresa que se adquirió, no solamente es el trauma de los adquiridos, sino también de los adquirientes dentro de la propia empresa, sufrieron por decirlo de alguna manera, es decir, RRHH tiene varios roles que cumplir allí porque es arte y parte, además se supone que *tiene que coordinar un proceso*, pero a la vez es parte de ese proceso, porque tu también como unidad de RRHH te vas a ver afectado, o integrado o fusionado con la empresa que tu estás adquiriendo o fusionando.

En términos generales, a RRHH se le han incorporado, se le han fortalecido algunos de esos roles en estos procesos de fusión y adquisición; yo creo que esto viene a reforzar aún más la importancia de la actividad de RRHH y el rol de RRHH en este tipo de procesos, quizás siendo éste nuestro primer proceso de adquisición; porque hemos trabajado con proyectos más pequeños; pero aún cuando el rol de RRHH fue importante, creo que todavía tu puedes encontrar bibliografía en la cual el rol de RRHH es todavía más importante, donde la primera cabeza que va a una empresa que se supone que tu vas a adquirir, con la cual te puedes fusionar, no es la gente de finanzas, por lo

menos no solos, sino que es la gente de RRHH, la cual analiza todo antes de la fusión, y por ejemplo, pueden detectar que culturalmente no va a resultar; entonces yo creo que ciertamente las actividades de RRHH empiezan a tener *un rol más estratégico que operativo en este tipo de fusiones.*”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Creo que lo fundamental es que se comprenda que *RRHH tiene que estar involucrado desde el primer momento*, no después; a nosotros nos pasó mucho que la información que disponía la gente que manejó el proceso en secreto, por decirlo así, de lo que era RRHH, era sólo un 30% de lo que realmente había como información, o menos; de tal manera luego que se hizo el proceso y empezamos a ver cosas, entonces empezaron a aparecer cosas que no conocíamos y que nadie las vio, y eso empieza a modificar un poco, por ejemplo, los estimados y los cálculos, es decir, que sobre el proceso hay cambios en la medida en que tu empiezas a descubrir o beneficios o cosas que no habías contemplado. Dentro de lo mismo hay decisiones, que quizás como RRHH no estuvo involucrado desde el principio entonces, por ejemplo, la empresa que está siendo adquirida para determinadas acciones o procesos, las ejecuta cuando a lo mejor debería ser al contrario, no sé, ‘no hagas esto, o si haz esto’; ese tipo de cosas.

Para mi debe estar involucrado desde un principio y creo que la actuación ideal de RRHH tiene que ver con la parte de lo que es *el levantamiento de la información*, e inmediatamente, *conjuntamente con la parte de comunicaciones, el plan de comunicación*; por supuesto, el levantamiento de la información tiene una orientación, o una finalidad específica, que tu tienes que homologar beneficios o hacer análisis generales, etc; pero al mismo tiempo esa información lo que te permite es diseñar un plan de comunicación que le de tranquilidad a la gente, porque le angustia a la gente ‘qué va a pasar con mis beneficios’, ‘qué va a pasar con mi trabajo’, ‘qué va a pasar con mi seguro’, ‘qué pasa si me pasa algo’; todas esas cosas es importante que a la gente se le esté dando información.

Es fundamental, insisto, que haya un *equipo de integración* que sea el ente centralizador y coordinador de todo el proceso, de manera que no hayan mensajes por aquí y mensajes por allá; tiene que haber uno o dos voceros oficiales, y esos voceros oficiales sólo deben comunicar lo que en

ese equipo de integración se acuerde que se debe comunicar, para que no haya ‘yo tomé esta decisión’, por allá otro toma otra decisión; a mi me parece lógico y creo que es también un factor importante.

*El rol de RRHH tiene que ser estratégico con una carga operativa que no te la vas a poder quitar*, pero tiene que ser *un rol estratégico en términos de lo que es la gestión de la gente*, en el sentido de estar muy claro en qué es lo que va a ocurrir con la gente; y creo que a la gente no se le debe mentir; a la gente hay que darle con las dosis y la dureza que corresponda, pero hay que darle la información real de lo que está ocurriendo, porque la gente no es tonta, y entonces en la medida en que alguien percibe que tú estás como ocultando información, o dando información más o menos, los rumores y los venenos son impresionantes; una cosa que además no sólo le hace daño al adquirido, le hace mucho daño también a los empleados de la empresa adquiriente.

El rol de RRHH tiene que ser entonces, primero con una actividad estratégica muy importante que tiene que ser *la evaluación de lo que es la cultura de esa organización que tu pretendes adquirir y todo lo que es el sistema de gestión de gente de esa organización*. Eso son dos elementos cruciales para que tu puedas decir, ‘culturalmente aquí hay un choque cultural importantísimo’, por ejemplo; esta es una organización cuya cultura y factor principal de esa cultura es la identidad y el compromiso de los empleados con la empresa; eso ha sido un compromiso organizacional y una competencia medular en esta organización, y ha sido uno de los factores de éxito de esta empresa. Nosotros no podríamos adquirir una empresa en la cual la gente no tuviese como prioridad o como elemento importante en su relación con su organización, la identidad y el compromiso con esa organización.

Hay organizaciones que se relacionan con sus empleados de manera muy fría, ‘yo vengo aquí, trabajo, te doy tus resultados, tu me pagas y yo me voy’; y se manejan muy bien, y son organizaciones exitosas; esta organización no podría trabajar se esa manera; uno de los grandes de éxito de esta empresa probablemente haya sido el compromiso de su gente con la empresa. Entonces, eso son aspectos que tu tienes que tomar en cuenta. Por ejemplo, la empresa que adquirimos ahora, la gente se sentía muy identificada con su empresa, y esto nos ayudó porque era algo común en ambas empresas; y ahora no es que van a dejar de ser de esa empresa, sino que ahora van a formar parte de esta organización; y eso es un poco lo que ellos tienen que ir incorporando en su propia cultura a medida que vaya pasando el tiempo.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“De lo que haría, *exigiría participación desde mucho antes en el proceso*; yo creo que en un primer momento el proceso se manejó demasiado a nivel del comité estratégico de ese negocio, eso estuvo bien porque creo que al final eso trajo también buenas consecuencias, pero siento que la actividad de RRHH pudo empezar quizás desde antes; el levantamiento de información y todo eso; no sé si esto hubiese mejorado o no las cosas, pero eso es lo que yo siento personalmente de que me hubiera gustado involucrarme desde antes en el proceso.

De lo que no haría, yo creo que *sería un poco más estricto con lo que es el plan de comunicación*, si algunos errores cometimos tuvieron que ver con comunicación, con descoordinación de comunicación, que hoy acordamos una cosa aquí entre un grupo de personas al nivel y con el peso suficiente, mañana la comunicamos, pero en la tarde lo vio otro y le pareció otra cosa y cambiamos de opinión; pero ya eso lo habíamos comunicado; entonces creo que si se cometen errores, generalmente son producto de problemas de comunicación más que cualquier otra cosa.”

5. **En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Yo pienso que *fue crucial*, todos trabajamos de la mejor manera posible, *siguiendo un plan de integración* que ya habíamos establecido y *con una gran planificación* de todos los procesos que se tenían que llevar a cabo. Además se tuvo *mucho cuidado con los sistemas de comunicación* para evitar cualquier mala interpretación por parte del personal y de todos en general.”

6. **¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“*Todo proceso siempre es perfectible y mejorable*; yo creo que esto es una primera experiencia a este nivel y con una adquisición tan grande como puede ser la adquisición de una empresa como la que adquirimos. Nos sirvió mucho la experiencia que habíamos tenido a nivel un

poco más pequeño cuando adquirimos una empresa mucho más pequeña, en el cual también se hizo un grupo de trabajo, etc. Yo creo que esto nos alimentó en algunas cosas, que nos ayudó; pero creo que si podemos mejorar, yo creo que *nuestra participación puede ser un poquito más proactiva*, puede ser incluso *más crucial de lo que ya es*; si entramos antes, si podemos tener más información de la que tuvimos en un determinado momento.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“*Cultura y gestión de gente*; creo que esos son los aspectos que más álgidos son; cultura porque tienes que ver cuáles son los choques que tu vas a tener una vez que tengas a la otra gente aquí, por ejemplo, nosotros mudamos a toda esa gente a este edificio, ahora en este edificio en lugar de 400 o 500 personas, ahora somos 800 o 900 personas; entonces esos aspectos son ‘muy’ importantes. Trabajarlos incluso una vez definido el proceso, yo creo que desde ese momento ya puedes públicamente, pero no quiere decir que antes no hayas hecho tus avances en términos culturales.

Yo diría que se pueden estructurar algunas cosas; paso 1, paso 2, paso 3; pero realmente creo que cada proceso de fusión es particular, porque el aspecto cultural de la empresa que tu estás adquiriendo es muy importante; el aprendizaje para todos los que participamos en ese proceso fue inmenso, yo digo que desde el punto de vista profesional porque haz participado en un proceso importante de adquisición, haz participado activamente, haz sido arte y parte de él; y a nivel personal yo diría que uno se encuentra ante diferentes actitudes en el proceso, tanto de las personas de la empresa adquirida como de las personas de la adquiriente; pero tu te encuentras con unas actitudes de altísima resistencia y unas actitudes muy proactivas, y en el intermedio tienes como varios grados, ya sean a favor o en contra del proceso. Para todos fue un aprendizaje personal entre lo que no debemos hacer si en algún momento somos nosotros los adquiridos, y lo que si debes hacer; entonces *fue un proceso de aprendizaje bien importante*.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Primero que se preocupe por el tema de *información* y por el tema de *comunicación*, es fundamental. Creo que los departamentos de RRHH se van curtiendo de piel en la medida en que

vamos trabajando en RRHH, o cuando tu entras de analista a un departamento de RRHH y por ejemplo eres un analista de compensación y tienes acceso a toda la información de compensación de la empresa, tienes que tener la piel dura para evitar comparaciones, para evitar por qué aquél gana más, por qué yo gano menos, etc; esto es un proceso de aprendizaje que uno va dominando una vez que vas adquiriendo experiencia en el área.

En un proceso de fusión, este tipo de sensibilidades se activan de manera muy importante, porque además la empresa que adquiere es como un conquistador, así que es el malo de la partida; entonces tienes que tener probablemente algunas *flexibilidades* y eso es favorable para los adquiridos, pero afecta a los adquirientes. Yo creo que no va a haber proceso de fusión o adquisición que no tenga trauma, creo que nosotros en algunos momentos fuimos muy condescendientes, hemos tratado de ser lo más flexibles, hemos tratado de evitar en la medida de lo posible ‘perjudicar’, en el sentido de eliminar un beneficio, que cambias algunas cosas; nosotros hemos cambiado nuestras políticas, nuestras prácticas en el caso de que la empresa adquirida fuera superior en la medida en que hemos podido hacerlo, por supuesto teniendo en cuenta que no es lo mismo una política para 2000 personas, que cuando tu tienes que ver esa política aplicable para 16000 personas; por ejemplo, lo que es costo se te multiplica a la ‘n’ potencia; entonces, ese proceso de análisis de cada beneficio, de ver el impacto que ese beneficio tiene a nivel de la organización y en los empleados de la organización, ha sido muy importante.

*La organización tiene que ser clara y firme en las decisiones que tome*, para bien o para mal de quien sea, pero una vez tomadas las decisiones, por eso es importante que el proceso de integración y que el equipo que toma las decisiones esté perfectamente comunicado y que haya un solo canal es tan crucial, porque una vez tomadas las decisiones, lo peor que te puede pasar es tener que echar para atrás una decisión de ese tipo; cualquier decisión, ya sea un cambio poco significativo, cualquier decisión por sencilla o compleja que sea tiene que ser pensada lo suficiente de manera que en el momento en que se tome ya no se eche para atrás, o se evite el tener que echarse para atrás; eso genera mucho ruido y hace mucho daño en el proceso, lo retrasa, lo que venías ganando, pierdes mucho terreno, entonces tienes que volver a empezar, hay mucho desgaste; los procesos de comunicación tienen que quintuplicarse; es necesario que las decisiones sean firmes, puedes ser flexible en el proceso de análisis, pero las decisiones tienen que ser firmes y contundentes.

Lamentablemente, la realidad es que hay un adquirido y un adquiriente, eso no lo puedes evitar, y por mucho que tu trates de hacer en el proceso, esa es la realidad, y el grande va a tener probablemente mayor peso que el pequeño; así que muchas de las políticas, de las tácticas y de los

beneficios tendrán que ajustarse desde la perspectiva del grande y no del pequeño. Eso es inevitable, de allí la importancia de que las decisiones sean firmes y bien comunicadas.

*Para manejar el cambio hay diferentes estrategias*; primero nosotros hicimos todo **un estudio organizacional** que nos sirvió de fuente, **de clima organizacional**, que nos ha servido de fuente para identificar aquellas áreas de la organización en las cuales los empleados sienten que la organización debe mejorar; allí uno de los aspectos que de nuevo vuelve a salir es comunicación. Yo creo que esa es la clave del éxito organizacional en cualquiera de sus áreas.

Nosotros hemos incrementado de manera importante todos estos procesos comunicacionales; las carteleras, todos los mecanismos que tenemos de comunicación con nuestros empleados se han sobreactivado en todo estos procesos; Intranet, carteleras, todas nuestras comunicaciones internas; hemos buscado que la organización tenga la mayor cantidad de información posible; hemos roto algunos paradigmas en términos de qué información damos y qué información no damos; por ejemplo, hace cinco años tu le preguntabas a cualquier empleado de la empresa cuál era la utilidad de este negocio, y nadie te lo podía decir; ahora es información que la tienen publicada en los periódicos; entonces ha habido ciertos cambio importantes en cuanto a comunicación se refiere. Eso hace que la gente esté por lo menos informada y a sabiendas de que las cosas se están haciendo, algunos se adaptan mejor que otros; creo que la situación en general del país favorece a que ‘o corres o te encaramas’, entonces eso hace que realmente tus estrategias sean menores pero más efectivas; es lo más fácil.

*El proceso de comunicación es muy importante porque le facilita al empleado a que se adapte a los cambios*, adicionalmente por supuesto, nosotros hemos implantado algunos **sistemas de apoyo**, por ejemplo, desde el punto de vista de RRHH hay un modelo corporativo de acción de gente que maneja uno de los sistemas, es desarrollo de RRHH; nosotros hicimos un proceso de medición de competencias y se identificaron 10 competencias medulares para toda la organización, entre ellas tienes por supuesto, liderazgo y flexibilidad de adaptación; se hizo la medición de todo el personal y se están estableciendo planes de desarrollo que incluyen opciones o acciones dirigidas a flexibilizar y adaptar al personal a las nuevas situaciones, en aquellos en los que encontraste brechas en esa competencia. Estamos arrancando otros procesos, sobre todo que tiene que ver con **assessment y liderazgo de nuestros ejecutivos**, porque ellos son los líderes de esos procesos, ellos son los que hacen que la gente realmente crea en un proceso y por tanto se adapte o se ajuste a esos cambios, y se incorpore en los procesos de cambio, para ello la comunicación es muy importante porque es lo que tu haces, cuando la gente se siente ‘parte de’, la resistencia baja.”

## REPRESENTANTE 9

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Industriólogo

**CARGO QUE OCUPA:** Analista de Aplicaciones

**NACIONALIDAD:** Venezolana

**AÑOS EN EL CARGO:** 1 Año

**EDAD:** 41 Años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 11 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Es interesante como las empresas se han ido orientando al proceso de fusión, no sólo para salvarse de situaciones precarias, sino para ubicarse en una posición de alta competencia; si las dos empresas son exitosas, uno piensa por qué están buscando una integración, yo creo que sencillamente es un asunto del proceso de globalización, en la búsqueda de ser más fuertes en un mercado cada vez más cambiante y más competitivo.

Me imagino que uno de los factores de éxito, tiene que ser esa capacidad que tienen los profesionales dentro de cada una de las organizaciones de *identificar cuáles fueron sus elementos de éxito y sus elementos de derrota, de fracaso*, sus partes menos fuertes de modo que al tomarlas y aplicarlas a esa nueva corporación que se está gestando con la fusión; entonces definitivamente es *tener los profesionales adecuados* que tengan la visión macro que les permita adquirir experiencia de sus errores, o de sus fracasos, de sus éxitos; desglosarlos y volverlos a aplicar de una manera mucho más eficaz.

No es fácil, y yo considero que *el departamento de RRHH tiene una labor titánica en esta nueva organización*, tiene una labor fortísima porque va desde la unión de mis ideas con tus ideas, en términos de descripciones de cargo, de modos de ver las organizaciones per sé , de volver a redactar políticas, en el caso de nosotros hay orientaciones más tradicionales u orientaciones más abiertas, por ejemplo, la compañía compradora era muchísimo más tradicional, más convencional, la

ejecución de nuestros controles hoy en día es radical, se han llevado a cabo cambios en materia de tecnología y en seguridad y controles; hay cambios radicales para resguardar y preservar la información, yo sé que eso ocurre en todas las organizaciones, pero en este momento es radical en materia de administración de personal, en materia incluso de distribución del dinero, ha habido cambios radicales; ***RRHH como la célula organizadora de los RRHH de una organización pues tiene que llevar a cabo la parte de reorganización del lenguaje y puesta otra vez en práctica ese nuevo lenguaje que tiene que comunicar***, tiene que redactar, encargarse de que el impacto sea menos severo, yo pienso que por supuesto, ***es una labor de interacción entre todos los departamentos***; y sobre todo hay muchísima labor consensual, hay reuniones a cada momento, las decisiones siempre son muy participativas, la opinión de todos es escuchada, no sé si ejecutada o difícilmente ejecutada de modo inmediato, pero es tomada en cuenta, y de alguna manera siempre uno opina.

RRHH últimamente ha estado bien ocupado, se han tenido que hacer nuevas políticas de desarrollo, de educación; que eran diferentes a la organización anterior, de manera que me parece que ***el departamento es uno de los abanderados en materia de distribución de la información.***”

## **2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Yo pienso que ***la empresa ha crecido muchísimo*** en los últimos 3 años; y las políticas que tenemos ahora provienen sobre todo de la empresa compradora, razones naturales y obvias. Por ejemplo, en la casa matriz de estas empresas que se fusionaron, todavía permanecen los logos diferentes, no hay un logo común entre la compradora y la comprada, solamente el nombre conjunto de la empresa, que tenemos todas las especificaciones y los detalles por Intranet, tenemos logotipos con medidas específicas, pero no pasa de ser un logotipo en nombre, no tenemos un símbolo determinado; entonces se ha decidido que por ser una fusión de dos empresas tan grandes, que permanezca cada una de las empresas con sus logos y que con el tiempo aquello se irá diluyendo.

Entre los cambios que yo veo en el departamento de RRHH, ***ahora hay más gente, hay más trabajo***, ha habido momentos después de la fusión que hubo un esfuerzo de reclutamiento impresionante, donde se reclutaron alrededor de 40 personas por mes, y eso requirió trabajo de un grupo un poquito más grande del que había, así mismo, la parte de desarrollo, se ha dedicado mucho al ***entrenamiento***, se ha tenido que asistir a numerosos congresos en el exterior para todos llegar como a un ***proceso de igualación de las políticas***; pero estamos tratando de que tanto la cultura de la

empresa compradora como la cultura de la comprada, hasta a nivel de tecnología, pasen a ser una sola; esto a requerido de un gran esfuerzo de parte de todos los departamentos. Ha crecido muchísimo el departamento de RRHH, ha tenido que además ajustarse más aún, yo no digo que no haya estado antes ajustado de política salarial, por ejemplo; pero ahora ***tiene que estar muchísimo más pendiente de lo que está ocurriendo afuera***; tiene que crecer a lo mejor un poquito la referencia de las empresas que teníamos anteriormente para que nuestros estudios de mercado sean los más aproximados a una realidad, no quedarnos atrás, tenemos ahora que estar muy atentos a todo lo que está pasando.

Si pienso que ***RRHH ha tenido cambios sustanciales en cuanto a su personal, estamos convirtiéndonos en profesionales permeables***, hoy podemos estar aquí, mañana podemos estar en otro departamento perfectamente de acuerdo a lo que la corporación requiera, por nuestras habilidades y destrezas que vamos desarrollando; pero RRHH tiene que vivir dándose cuenta de todo eso, y de hecho lo hace a través de ***evaluaciones continuas, anuales***; y es un proceso bastante dinámico y bien interesante; yo pienso que ***RRHH lleva la batuta de todo esto.***”

### 3. **¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Yo creo que lo más importante en una corporación es la comunicación, los problemas se derivan de la falta de comunicación, y la buena marcha de un proyecto se deriva de la buena comunicación y que todos entendamos el mismo lenguaje; yo pienso que idealmente el departamento de ***RRHH debe ser un departamento de comunicación, de comunicaciones francas, de comunicación comprobable***; no un departamento ajeno, que exista lanzado en una esquina desde la cual mira, y no debería ser así; sino que el departamento ***se involucre, que participe***, que mantenga la comunidad bien informada; que se dedique a interactuar continuamente; que se ayude con departamentos como asuntos públicos que están totalmente en la onda de transmisión de información, de publicaciones, etc.

Pero ***RRHH antes de la fusión debería tener un papel preponderante en la reelaboración de normas, políticas y procedimientos***; una vez que estén hechos estos procedimientos, políticas y normas, se comunican y luego pasamos a la fusión; una vez involucrado en la fusión, comunicar todo esto y tratar de ser lo más intensivo posible; porque en muchos casos he visto, he notado, fuera y dentro de la organización, que hay ‘GAPs’ de información, que hay métodos que si bien antes eran de una manera, ahora son de otra, y la gente llega un momento que pasa unos meses en una especie

de vacío funcional, estructural; no me parece que debiera existir ese ‘GAP’, debería ser un proceso más fluido, en nuestro caso la mayoría de las personas son de la empresa adquirida y yo diría que un 8% es de la empresa adquiriente, las gerencias han sido tendentes a ser de la adquirida, pero ya están pasando a ser de la adquiriente; me imagino que las gerencias intermedias se están formando ahora, de acuerdo a los nuevos conceptos, pero reconozco la dificultad de todo esto, la dificultad de comunicar, pero insisto, esta es una empresa mediana y pienso que se pudo haber llevado a cabo con menos trauma.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Yo *haría un proceso de planeación estricto*, metodológicamente estricto, *una compilación de data exhaustiva, una compilación de tanto la estructura de las políticas de la anterior organización junto con la nueva organización*; hacerle un *análisis intensivo y exhaustivo*, eso con un año de anticipación; no sé si se hizo acá o no; tratar de hacer entonces un compendio lo más cercano a la realidad y luego divulgarlo, no dejar que haya un hueco como los huecos que se dieron, huecos en materia de los procesos mismos de RRHH, habían muchos faltantes; faltaban políticas de inducción, faltaban políticas de adiestramiento más concretas, la parte de distribución, de administración salarial; se dice pero no es comprobable, quedan muchos huecos, a mi me gustaría que fuera más comprobable todo, más fácil de entender; y sobre todo más claro, más comprobable.

Entonces en definitiva sería, *más claridad, menos probabilidad de que hayan huecos, sombras*, porque la gente se siente así como perdida, además que pierdes la credibilidad en el departamento. El departamento de RRHH tiene que ser un departamento que *genere confianza*, un departamento en el cual la gente siente que puede tener un amigo; yo creo que *ese debe ser el espíritu de esa disciplina, de Relaciones Industriales*, de RRHH o de Administración de Personal; *tiene que buscar la unión objetiva entre la empresa, el patrono y las normas, buscar una integración armónica*. Se trata de seres humanos, es una altísima responsabilidad lo que se tiene en RRHH, es uno de los departamentos menos comprendidos en una organización, es muy sensitivo, es muy sensible al señalamiento.

Entonces tenemos que buscar todas las herramientas para lograr que todos estos estigmas vayan bajando un poco.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Pienso que se tiene la mejor intención para lograr lo que más se acerque a un estado de claridad, o de ver ejecución. Pienso que la empresa creció muy rápido y que no ha enviado una proyección de ese crecimiento; *la distribución de la funciones fue excesiva para los ocupantes de los cargos*; pareciera que faltara siempre gente; esto es la principio de la fusión, hoy en día se ha contratado más personal, han contratado personas capacitadas, me refiero a que tienen un postgrado, que tienen un idioma extra; cuando yo ingresé hace 2 años, habían personas que no tenían ni siquiera una licenciatura, o personas que no tenían el otro idioma, eran técnicos, eran poco ordenados, que es lo que puede estar pasando ahora; porque de 4 meses para acá, tu puedes notar que hay un esfuerzo por disciplinar y por normatizar, y por establecer procesos escritos, estandarizados, que permitan que un empleado pueda tener un poco más de orientación con respecto a las cosas que se hacen aquí en la compañía; muchas veces habían momentos en que la gente no sabía qué hacer.

Yo creo que todo esto se debe poner sobre la mesa y sea tratado en conjunto, lo que se debe mejorar y todo lo que implica estos procesos.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“*Mejoramiento de procesos*, siempre es bueno *tener todo por escrito*, yo creo que hay que tener a alguien en RRHH que dé esa orientación aquí en la compañía, la gente de *RRHH tiene que llevar a cabo funciones hasta de consultoría psicológica si se quiere*; enterarse de cuestiones tan profundas o tan confidenciales y saber de salarios y trabajar en pro de un ranking justo, donde la gente se sienta en confianza, tranquila, conforme; en un ambiente así yo creo que podemos lograr lo que estamos en última instancia buscando.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Yo creo que *en planeación*, pienso que la alta gerencia de RRHH quizás debería junto con los otros líderes de los diferentes módulos de la corporación, debe tratar de establecer un plan estructurado, y tener un equipo competente que lo ayude a desglosar todas las ideas, a plasmarlos en papel y luego divulgarlas, luego de por supuesto someterlas al juicio de todos los miembros. Eso es fundamental, *la divulgación de las normas, de las políticas, de los logros, de tus derechos, de tus deberes, de lo que la compañía espera de ti*, lo que le da fundamento realmente a una compañía; es vital.

Para mí, *el área de planeación y luego de implantación de nuevas políticas, de nuevas normas y nuevos procedimientos*, es vital en un proceso de fusión. Que la gente sepa, porque siempre cuando la gente está como en un estado de oscurantismo, o de ‘no sé qué va a pasar’, o de ‘no sé en qué vamos a estar’; se generan rumores, y los rumores simplemente son producto de la ignorancia, de no saber exactamente a qué atenernos, a qué políticas nos vamos a centrar ahora en materia de evaluación; quién nos va a evaluar y a quién vamos a tener por jefe; claro son cosas que hasta que no estén definidas, la gente las va a pensar, y habría que hacer más énfasis en ese aspecto, no dejar esa parte tan abandonada; tratar de tenerlo más al día; no es fácil pero por eso pienso que un año antes de la fusión tiene que empezar a verse todo eso.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*Analizar profundamente el cambio que viene*; analizarlo, *desglosarlo lo más íntimamente* que se pueda hacer; *contratar a los RRHH que sean necesarios* para enfrentar la avalancha que se avecina; *hacer que el proceso de desincorporación del personal sea lo menos traumático* y tratar siempre de ir hacia el progreso, hacia lo positivo, hacia lo favorable para el empleado; y esto redundará en la productividad global.”

## REPRESENTANTE 10

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:**           Industriólogo                           **CARGO QUE OCUPA:** Analista de Adiestramiento  
\_\_\_\_\_

**NACIONALIDAD:** Venezolana                           **AÑOS EN EL CARGO:**                           2 Años  
\_\_\_\_\_

**EDAD:**               25 Años   **AÑOS DE EXPERIENCIA:**                           3 Años  
\_\_\_\_\_

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Primero, *que el personal que pase por el proceso tiene que estar avisado de que va a pasar un proceso de fusión, qué significa una fusión*; porque nosotros nos enteramos que hubo una fusión en el momento en que salió al periódico, no sabíamos nada de que el banco había sido vendido, ni nada de lo que iba a pasar. Fue traumático, todo el mundo se quería ir, que cuánto le iban a pagar, que cuanto era la liquidación; y nosotros tuvimos que quedarnos en el banco provisionalmente 6 meses más en el papeleo, los trámites, y el banco se paró inmediatamente porque la gente pensó que los iban a botar y que para qué iban a seguir trabajando.

Yo pienso que todo esto viene con un *proceso de adaptar a la gente al cambio*, que va venir un cambio, que a lo mejor es para mejor o para peor, no sé, se iba a originar una reestructuración que no implica solamente que te van a despedir; para mi el cambio fue para mejorar, estoy mejor aquí que donde estaba anteriormente.

Todo esto es bien provechoso porque son diferentes culturales; cada empresa tenía su forma de hacer las cosas, y primero fue un choque por aquí todo el mundo estaba acostumbrado a hacer las cosas de determinada manera como lo hace este banco; también incorporamos gente que viene de otros bancos con otras experiencias, otras formas de hacer lo mismo pero de otra manera. Ahora

estamos más o menos integrados, trabajando en lo todo lo que es el *clima y cultura organizacional*, porque dentro del mismo ambiente de RRHH hay grupos de los diferentes bancos; entonces pienso que se tiene que tomar simplemente lo positivo que traiga la fusión. Hicimos reuniones para ver los procesos que manejaban en ambas empresas, y cuál sería la forma de hacerlo más rápido, hacer las cosas más eficientemente, haciendo lo mismo, sea una entrevista, un curso, etc.”

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Durante el proceso primero *todos trabajamos reunidos porque teníamos, de por sí, que darle apoyo a las otras áreas*; todo el mundo viene a RRHH para que lo orientes, qué tengo que hacer, que si debo de botar a tal o a cual. Pero *en el cumplimiento de RRHH cambios como tal no hubo*, selección de personal, todos los elegidos pertenecían a la fusión, porque eran nuestros primeros candidatos. Cuando existía una vacante en ‘x’ puesto, llamábamos o buscábamos a la gente en los currículums que teníamos de los que habían salido por la fusión.

En relación a la capacitación, es decir, *en adiestramiento, se dieron ‘n’ cantidad de cursos* porque la gente trabajaba con terminales y no con una plataforma tecnológica avanzada; y sobre todo con el choque de comprar una gran cantidad de agencias, la gente que viene de uno de los bancos adquiridos no está acostumbrada a lo que es consultar una cuenta a través de un computadora. Ahora lo saben hacer, pero fue un choque horrible, se tuvo que intercalar gente en todas las agencias del banco adquiriente a nivel nacional, para que se fueran adaptando sobre la marcha, porque el banco el banco no puede cerrar y esperar que la gente aprenda perfectamente.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Considero que tiene que ser como *un líder que guíe todo el proceso, tiene que dar ideas; tiene que ser gente muy segura, muy proactiva, con mucha confianza, que estén identificados en la empresa, con la organización; gente de liderazgo, con visión de futuro* que tiene que trabajar muy duro.

En todo el proceso hay cosas que son positivas; hay gente que no aguantó estar en el proceso, y decidieron por su propia cuenta que querían retirarse.

Se hizo todo ***un proceso de reestructuración de cargos, valoración de puestos, y se deben establecer prioridades*** para cumplir un todo.

Debe ser gente que le guste lo que haga, no es lo que va a hacer por el salario; sino que tiene que gustarle lo que hace porque sino no va a avanzar.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Yo pienso que si se me presentara esta situación ya tendría como las herramientas, partir de una experiencia previa. Se debe ***ser proactivo, y establecer una estrategia de acción***, que es lo que vamos a hacer. Tienes que ***adaptarte a todo el proceso de cambio***, que debe ser así porque con la globalización, hoy tenemos una cosa y mañana tenemos otra. Si no te adaptas a los cambios y a la tecnología, el mundo te va llevando, estás en el mundo pasándoles por encima y no estás haciendo absolutamente nada.”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“Pienso que ***sí fue óptima***, aunque hubo momentos en que la gente estaba bajo mucha tensión emocional y por ello les dimos días libres y vacaciones; pero en líneas generales ***todo el mundo hizo las cosas porque las tenía que hacer y de la mejor manera posible para así lograr lo que se quería, la integración de las empresas***. Obviamente esto requirió de mucho esfuerzo de todos los que conformamos el departamento de RRHH, pero se hizo lo mejor que se pudo.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Yo pienso que *coordinar lo que vas a hacer, o hacer reuniones con todo el equipo de RRHH que están alineados para el momento de darle respuesta a un cliente*, que en este caso los empleados; y cuando te pregunten cualquier cosa que tenga que ver con la fusión, uno tenga la estrategia y las herramientas para ayudarlos.

En este proceso no se dio porque para todos era un proceso nuevo, nunca lo habían experimentado, y ni siquiera nosotros mismos sabíamos cómo afrontar la situación; entonces se veía una inseguridad, como que ni siquiera RRHH está seguro de las cosas que van a pasar, qué es lo que viene; y ellos, los empleados a nivel operativo menos saben qué va a pasar y cómo van a actuar. Yo pienso que *hay que crear estrategias, crear acciones* o ya tenemos lineamientos establecidos de que si pasa tal cosa, esta sería la mejor solución; o vamos a irnos por este lado, por este plan.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“Para mi la parte de *nómina* es básica, porque se vio muy afectada por todos los trámites que se tenían que hacer, *las liquidaciones*; colocar a todos en una sola nómina, y veníamos de tres bancos distintos, esto es por el área técnica.

Pero yo pienso que el área más importante es la de *capacitación*, es como volver a reeducar a toda la gente, volver a entrenar, nuevas culturas, nueva visión, nueva misión, nuevos valores; es cambiar completamente, sobretodo para algunos empleados que venían de trabajar para otro banco 20 años, 30 años, es muy difícil adaptarlos a otra gente, a otra cultura, a otro estilo, simplemente hasta otro horario, eso los afecta. Más bien *se debe enfatizar en la motivación al logro, en la autoestima, en el cambio*; antes de la fusión para que ya la gente sepa que va a ser un proceso de carácter beneficioso.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Recomendaría que lo *analice bien*, porque desde el punto de vista del empresario es más dinero, más prestigio, tener más oficinas, tener más clientes. También está la otra parte que es la gente, las personas que trabajan allí que los consideren capacitados, para que pueda se pueda dar la fusión. *Debe tomarse muy en cuenta el recurso humano* porque si no puede llegar a tumbar cualquier estrategia.

Se que las fusiones son para reducir costos y porque hay demasiadas empresas de la competencia, pero debe *estudiarse muy bien el proceso de fusión*.

Desde el punto de vista de RRHH deben enfocarse en la capacitación; es decir, *antes de la fusión tienes que educar al personal* de que la institución va ser vendida o comprada. Informarlos, adiestrarlos o educarlos en el sentido que si no va a ser esta empresa va a ser la otra, y se les puede decir que con todos los conocimientos que adquiriste aquí puedes montar tu propia micro empresa. De lo que se trata definitivamente es de ayudar a la gente.”

## REPRESENTANTE 11

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

<b>PROFESIÓN:</b>	Psicólogo	<b>CARGO QUE OCUPA:</b>	Coordinador Reclut. y Selec.
<b>NACIONALIDAD:</b>	Venezolana	<b>AÑOS EN EL CARGO:</b>	1 Año
<b>EDAD:</b>	29 Años	<b>AÑOS DE EXPERIENCIA:</b>	5 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Yo pienso que lo importante es la *comunicación a todos los niveles, y que venga de arriba hacia todos los empleados*. Todo proceso de fusión es traumático y hay mucha resistencia al cambio por parte de los empleados, de repente cuando se dan dos empresas ‘x’, pero en el caso de nosotros son 4 empresas a la vez, y ha sido un proceso bastante difícil en ese sentido; yo pienso que una de las cosas más importantes para el logro de que este proceso no sea tan traumático como suele ser, es la comunicación; muchísima comunicación de manera que el empleado se sienta tranquilo, se sienta seguro y al menos informado, de repente no lo va a saber todo, porque no todos podemos saber lo que es lo que está pasando arriba, qué es lo que va a pasar con uno; son empresas que tienen normas diferentes, políticas diferentes; y aún cuando todavía no se han consolidado, todo el mundo sigue perteneciendo a la misma empresa como tal. Yo pienso que en primera opción sería la comunicación.

Esto afecta al departamento de RRHH porque a veces por falta de comunicación, tu tiendes a ser el lugar a donde todo el mundo viene porque es el área de RRHH, el área de atención, el área que supuestamente debe tener la información para dársela al empleado, y resulta que no es así internamente.

Se percibe como que el área está desorganizada, y es verdad, hay una desorganización pero es por causa de eso, producto de la falta de comunicación.”

**2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?**

“Si, principalmente *las nóminas cambian*, de repente si una de las empresas tiene un sistema y la empresa que compró no tiene el sistema de nómina de la otra empresa, normalmente siempre priva el de la empresa que compra; por ejemplo acá, se dieron cambios significativos, se pasaron todas las nóminas a la empresa que compró, y ahí hubo un cambio bastante fuerte porque implicó pasar todos estos datos porque no se podían pasar de sistema a sistema, porque los otros sistemas eran como más ortodoxos, o más viejos que el sistema que tenía la empresa que compró, y eso implica un trabajo de transcripción manual, toda la data de información pasarla manualmente a la otra empresa.

*Modificación de normas, políticas y procedimientos, creación de nuevos formatos, de nuevos procesos*, porque son 3 estructuras diferentes, con políticas y normas diferentes, entonces hay como un desajuste ahí, nadie sabe por donde tiene que ir; nosotros todavía estamos en un prediseño de todas las normas, políticas y procedimientos, porque hay estilos diferentes de llevar las cosas de la nueva directiva; entonces si implicó cambios.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Lo ideal sería que funcionáramos como *una gerencia que apoye al empleado*, en el sentido de, por ejemplo, lo que es *la comunicación*, de lo que es ayudarlo a canalizar las cosas. Lo ideal ante una fusión, es que realmente podamos *dar una respuesta cónsona e inmediata con lo que el empleado te está planteando o diciendo*. Pero la realidad no es así. Hemos hecho serios esfuerzos por lograrlo, y yo pienso que no estamos igual que hace meses atrás que estábamos comenzando, que eso era un desastre, nadie sabía en qué número de teléfono estaba, dónde estaba la gente, cuántas personas habían; un desastre total. Básicamente eso, *funcionar como una gerencia de apoyo, de cambio*.”

4. **¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

*“De lo que haría, informar más al empleado, hacer reuniones de repente con los gerentes y que ellos le hagan llegar la información que se les pueda transmitir al empleado. Yo he visto muchas cosas que han hecho otras empresas en fusión, que es **dar talleres a los empleados de integración, de resistencia al cambio, de explicarles un poco el cambio**; de un poco bajar la guardia en ese estado de tensión que se genera en los empleados, porque todo el mundo cree que lo van a botar; entonces eso sí lo haría, y que de repente ellos pueden venir acá, a que uno le pueda escuchar sus problemas, y que uno le diga ‘quédate tranquilo, no va a pasar esto’, o de repente ‘esto es parte del proceso’; un poco que nosotros podamos hacerles entender a ellos eso, esas son las cosas que no se hicieron que yo haría.*

Y las cosas que se hicieron que las *dejaría de hacer, yo pienso que el no informar*, acá no se informó, se quedaba en los altos niveles y ahí quedaba la información, eso genera mucho rumor de pasillo, mucha inestabilidad, mucha agresividad de parte del empleado; insisto en la comunicación porque es muy importante mantener al empleado informado; de repente no vas a calmar esa ansiedad, no del todo, pero si por lo menos tratas de serenarlo por un momento.”

5. **En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

*“Más o menos, hemos trabajado de manera muy desordenada, y eso lo percibe el empleado, y queda como que la gerencia no tiene información, no te da respuesta, y quedamos como los malos. **Porque no podemos dar una respuesta que no tenemos, porque no sabemos**. La gente nos pregunta ‘y qué va a pasar con nosotros’, ‘y nos van a hacer transferencias’; nosotros no sabemos todavía, no hemos hecho transferencias, y aquí hay personal de las 3 empresas, en este mismo piso; es fuerte y el clima es bastante fuerte en las áreas, porque de repente yo tengo un salario y aparte tengo cesta ticket, pero otras personas que vienen de otra empresa no lo percibe, por el criterio que tomamos para otorgar la ley del programa de alimentación; entonces ya allí hay roce, **todavía hay diferenciación entre los empleados, no ha habido esa integración**, cada quien todavía*

dice ‘yo soy de tal empresa’, ‘yo soy de la otra’; pero poco a poco se podrá ir logrando esa integración.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

*“Estar bien claros en el departamento de hacia dónde vamos, qué es lo que vamos a hacer; eso lo estamos haciendo, y eso son los procesos de hace unos meses para acá; siempre nos estamos reuniendo, tratando de mejorar los procesos, ver dónde estamos fallando, y definitivamente llegamos a la conclusión que es en **definir nosotros internamente qué es lo que hacemos, para qué lo hacemos, por qué lo estamos haciendo, y en definir procesos**; y en función de eso estamos tratando de canalizar las cosas de la mejor manera, porque si bien de repente yo llevaba la selección de una nómina de 200 personas, ahora tengo que llevarla de 800 personas, y mi trabajo ha crecido, entonces tengo que **implementar más controles, más procesos, mejorarlos**; ¿cómo lo estamos mejorando?, haciendo reuniones, siempre tenemos la orientación de nuestro jefe.”*

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

*“En la parte administrativa, en lo que es la parte de nómina y beneficios; lo que es la parte de **administración de personal**; porque es ahí donde está el punto más álgido porque estás trabajando con el dinero del empleado, con los beneficios de los empleados, con pago de bonificaciones; con una cantidad de cosas, que es allí donde se generan los problemas; es allí donde se está tratando esa área. Y también es necesario **más análisis y más organización y planificación**.”*

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

*“Que tomara más en cuenta al empleado, yo sé que es difícil por la posición que tiene la empresa de la parte administrativa, que por su administrador a veces no toman en cuenta esa parte.*

*Yo les daría como consejo **que RRHH se organice un poquito más, y fuera como un agente más motivador y más de apoyo para la gente**, y para uno mismo, porque uno en el proceso está también como en el aire; es difícil y es bastante fuerte.”*

## REPRESENTANTE 12

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Lic. en Administración

**CARGO QUE OCUPA:** Especialista de RRHH

**NACIONALIDAD:** Venezolana

**AÑOS EN EL CARGO:** 4 Años

**EDAD:** 32 Años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 12 Años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

*“Hay que tomar en cuenta las fortalezas de ambas empresas, tomar lo bueno de ambas partes.*

Yo creo que el elemento básico de éxito fue *el trabajo en equipo, el compromiso y la formación de un equipo multidisciplinario integrado.*

Los factores favorecieron al cumplimiento de RRHH. Se consolidó con este proceso, las relaciones de las diferentes áreas del departamento de RRHH.”

2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?

*“En la parte de adiestramiento se tomó como uno de los beneficios lo que tenía la empresa que fue comprada, con respecto a un convenio con una universidad, y así los empleados que necesiten de este tipo de adiestramiento, se lo podemos brindar, gracias a la adquisición de la otra empresa.*

También se dio *una clasificación del personal de la empresa adquirida, en personal clave*, que serían aquellas personas que se quedan trabajando en la organización; *personal crítico*, que serían aquellas personas que permanecen en la organización por un tiempo limitado que puede ser de 6 meses, para transmitir todo su conocimiento de la empresa que fue adquirida, en cada una de las áreas o departamentos, por supuesto que son monitoreados y después de pasar el tiempo establecido se le da una bonificación a parte del paquete de desvinculación; y por último tenemos el *personal a desvincular*, que son las personas que se decide que deben salir de la organización. Las actividades del personal crítico, son actividades transitorias.

Además se tuvo que notificar al personal a nivel nacional sobre todo el proceso de fusión y lo que ello implicaba, se debía hacer esta *notificación de forma bien cercana*; por lo que tuvimos que viajar por todo el territorio nacional para llevar a cabo esta función de *comunicación*.”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial?**

“Considero que el rol del departamento de RRHH debe ser altamente activo, esto es clave para el éxito de un proceso de fusión, porque afecta el clima organizacional, además crea muchas emociones y expectativas. La comunicación debe ser altamente activa, deben conocer todos los pasos para aminorar la incertidumbre y ansiedad. Es muy importante que se mantenga al personal informado de todo el proceso de fusión y sus implicaciones. Su rol debe ser entonces, *muy activo durante el proceso, y muy comunicador con los empleados*.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Bueno, aquí después del proceso de fusión se hicieron entrevistas a cada uno de los participantes del grupo de fusión para conocer qué cosas se hicieron bien y qué se dejó de hacer; y en base a esto, tenemos una especie de puntos importantes que para una próxima oportunidad de fusión o adquisición, podemos poner en práctica todo aquello que se hizo que resultó exitoso, y se aplicarían aquellas cosas que se dejaron de hacer, para tener así más efectividad en el proceso de integración. Pero algo que haría sería *comunicar desde el principio* para que no se generen tantos

rumores; también me *traería de la otra empresa una persona clave de cada área para trabajar en conjunto e integrar de mejor manera todos los procesos.*”

5. **En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“*Si fue efectiva*; pero siempre hay cosas que mejorar, *siempre hay que tomar en cuenta la legislación laboral, y todo aquello que tiene que ver con el marco laboral-legal de todos los procesos que una fusión o adquisición implica.* No se tenía mucha experiencia en un proceso de fusión, por lo que se trató de hacer las cosas lo mejor que se pudo, y tomando en cuenta otros procesos de fusión de otras empresas.”

6. **¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Esto se relaciona mucho con ese listado de puntos importantes que obtuvimos una vez terminado el proceso de adquisición, al hacer las entrevistas a todos los participantes del grupo que estuvo a cargo de todo este proceso. A partir de allí se pudieron sacar algunas fallas cometidas, y hoy en día se han ido reparando poco a poco. Tal vez, se podría decir que *en la parte del marco laboral-legal, no hubo tanta precaución como se debía, y a lo mejor se tendría que haber comunicado a los empleados desde un primer momento* todo lo que el proceso implicaba, ya que todo esto generó un poco de intranquilidad en el personal.”

7. **¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“*Cada área es vital*, cada área debe atender el desequilibrio de cada empleado. Relaciones Laborales, Beneficios, *se trabajó mucho en conjunto*; todas las áreas en conjunto atienden a los individuos. *El trabajo en equipo es muy importante en este tipo de procesos, sobre todo en el departamento de RRHH.* Quizás, podemos nombrar el área de *relaciones laborales y bienestar social; compensación*, que estaba en cargada de informar qué iba a perder y qué iba a ganar el empleado con este proceso; la *administración de personal*, que se encargó del cálculo de las liquidaciones, de la incorporación al Seguro Social, etc. , en cuanto a la *nómina* tuvieron que hacer

una adaptación con el personal del otro banco. En el área de **adiestramiento** se diseñaron programas de adiestramiento masivos de ambos bancos, que fueron bastante completos y efectivos; el factor tiempo fue un reto para lograr las cosas que se debían hacer para que el proceso fuese exitoso. En el área de **reclutamiento**, se dedicaron a conocer los perfiles del personal del otro banco, cubrir las vacantes con el otro personal que tuviera la suficiente experiencia, y se trató de evitar que otra persona saliera de la organización. En cuanto al área de **planificación de RRHH** en la incorporación a los sistemas de RRHH, se tuvo que incorporar al personal del otro banco y el manejo de las plantillas en general.

*No se deben ver las áreas por separado, todas son una*, esto es vital para un buen funcionamiento. Todos los departamentos se deben integrar como uno solo para obtener el éxito en la fusión, no se deben ver aisladamente.”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Lo primero es, *seleccionar un grupo de personas con 2 competencias importantes: compromiso y trabajo en equipo*; que tenga el conocimiento y la experiencia, se debe evaluar muy bien el perfil que se va a colocar dentro del equipo de fusión.

Segundo, *se debe ver como un reto el proceso, tanto profesional como personal*, porque el nivel de tensión que genera es alto.

Luego *se debe evaluar cuidadosamente la parte laboral-legal*, para evitar así posibles conflictos o problemas. Y por último, *mantener una comunicación activa con los trabajadores de ambas organizaciones* para que el proceso se lleve a cabo con la mayor transparencia posible.”

## REPRESENTANTE 13

ENTREVISTA A EXPERTOS EN FUSIONES Y A REPRESENTANTES DE RRHH QUE HAYAN VIVENCIADO UN PROCESO DE FUSIÓN Y/O ADQUISICIÓN EMPRESARIAL

**PROFESIÓN:** Lic. RRII.

**CARGO QUE OCUPA:** Gerente de RRHH

**NACIONALIDAD:** Venezolana

**AÑOS EN EL CARGO:** 6 años

**EDAD:** 38 años

**AÑOS DE EXPERIENCIA:** 18 años

1. Según la experiencia vivida por usted en un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial, ¿cuáles serían los factores críticos de éxito que se presentan en estas situaciones? ¿cómo afectan estos factores al cumplimiento de las funciones del departamento de RRHH de la empresa?

“Para tener éxito en una fusión el Departamento de RRHH debe jugar un rol protagónico ya que debe asegurarse de mantener aquellos empleados claves que permitan el éxito de la fusión, el valor primordial de una empresa es su gente ya que de ella depende el éxito de la misma, por esta razón podemos decir que ‘*retención*’ es un factor clave para el éxito. Otro factor clave es desarrollar una tabla justa y acorde a mercado de ‘*beneficios*’, en este renglón el papel de RRHH es primordial ya que el mismo debe hacer primero un estudio de los beneficios empresariales anteriores y luego crear un programa de beneficios a ser aplicado a la nueva empresa, que en lo posible no desmejore las condiciones anteriores de los empleados de la empresa fusionada. Por último hay que destacar el factor ‘*reestructuración*’, aquí entra el rediseño de departamentos y organigramas, RRHH es el encargado de determinar la nueva configuración administrativa de la empresa.”

2. ¿Hay algunos cambios en las actividades que desempeña el departamento de RRHH, ante una situación de estas? (Fusión empresarial) ¿Cuáles?

“Uno de los departamentos que tiene un incremento notable de actividades en una fusión es RRHH ya que este es el encargado de analizar y crear la nueva empresa en lo que se refiere al personal que va a trabajar en ella. Dentro de estas actividades “extras” podemos mencionar: *estudios de salarios y beneficios, análisis de cargos, outplacements, asesoría a empleados retirados, encuestas de clima organizacional, negociación de paquetes de desincorporación de empleados, búsqueda del mejor talento y el facilitar talleres de integración.*”

**3. ¿Cuál considera usted que debe ser la actuación o participación ideal del departamento de RRHH ante un proceso de Fusión y/o Adquisición empresarial? ¿Por qué?**

“RRHH debe ser consultado e informado desde el primer momento que se conoce la fusión a fin de *coordinar* en conjunto con la directiva las directrices a seguir, se debe establecer una *comunicación efectiva* de manera inmediata a fin de evitar situaciones desagradables con los empleos y pérdidas materiales para la nueva empresa de esta manera se garantiza sino en su totalidad, buena parte del éxito de la fusión.

Entre los comportamientos ideales que debe tener RRHH en estos procesos, podemos decir que, en primer lugar RRHH debe estar y *sentirse comprometido* con el proceso de fusión, debe estar *informado* de todo lo que ocurre y a la vez debe proporcionar toda la *colaboración* y ayuda necesaria a la directiva de la empresa. En casos de fusión RRHH debe olvidarse por completo de sus necesidades propias y avocarse por completo al proceso, a fin de que este tenga éxito. RRHH juega un papel clave ya que todos los empleados de la empresa (ambas) ven a ese departamento como el gran verdugo cuando en realidad no es así, RRHH debe siempre mantener la calma y dar informaciones mesuradas que en vez de asustar tranquilicen al personal.”

**4. ¿Si se le presentase un proceso de fusión de empresas en este momento (hoy), cómo actuaría usted, desde la perspectiva del departamento de RRHH? ¿Qué cosas haría hoy que no hizo en la oportunidad anterior? ¿Qué cosas no haría de las que hizo en la situación anterior?**

“Afortunadamente, esta empresa tiene experiencia con fusiones anteriores lo que ha permitido subsanar errores del pasado. Pienso que haría exactamente lo mismo, *no desesperar*,

*ayudar a la directiva en todo, proporcionar ideas, tratar de ser justo con los empleados y tomar iniciativas en pro del bienestar común* las cuales incluyen reuniones informativas a través de almuerzos ligeros informales y *talleres de integración.*”

**5. En su opinión, ¿la participación del departamento de RRHH en el proceso de fusión vivenciado por usted, fue del todo óptima, efectiva? ¿Por qué?**

“*Si lo fue*, aunque esta es una pregunta difícil de contestar, nunca las fusiones resultan buenas para todo el mundo, hay mucha duplicación de cargos cuando esto ocurre y lamentablemente hay que desincorporar personal que es la parte más difícil de lograr satisfactoriamente, RRHH debe asegurarse, previo estudio, que se está *tratando justamente al personal retirado* en materia de beneficios, de igual manera, RRHH debe asegurarse de *agrupar satisfactoriamente al personal que integra la nueva compañía al igual que crear una nueva cultura organizacional* donde las personas se sientan cómodas con una lista de valores que refleje la nueva empresa a fin de que rindan su máximo potencial, tarea esta nada fácil en una nueva empresa recién fusionada.”

**6. ¿Qué mejoras considera usted que se podrían hacer, desde el punto de vista del departamento de RRHH, en el proceso de fusión en el que usted participó?**

“Yo considero que la participación del departamento de RRHH fue muy buena en el proceso de fusión, y a mi juicio, no le haría *ninguna* reestructuración de nada.”

**7. ¿En qué áreas del Departamento de RRHH, usted haría mayor énfasis durante un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“*Programas de retención* para el personal que integrará la nueva compañía y *tratamiento justo para los que se desincorporan.*”

**8. ¿Qué le recomendaría usted a un departamento de RRHH que se vaya a enfrentar a un proceso de fusión y/o adquisición empresarial?**

“Que tome en cuenta todo lo descrito aquí en las preguntas anteriores y que se llene de *paciencia y sentido del humor*, esto aunado a *ganas de trabajar sobre-tiempo por unos meses y mucho sentido común* ayudarán tremendamente a la directiva y socios de la nueva empresa a conseguir el éxito deseado.”

**Anexo 8.- Categorías y subcategorías del análisis de contenido  
de la información obtenida.**

ROL	SUBCATEGORIA	FRECUENCIA	TOTAL
(1) SOCIO ESTRATÉGICO	Convertir la estrategia (misión, visión metas u objetivos) de la organización en acción	50	184
	Alinear las medidas de desempeño con las prioridades estratégicas	46	
	Direccionamiento de los RRHH a los fines que quiere alcanzar la empresa	30	
	Crear condiciones para el cambio	18	
	Alinear los planes de Recursos Humanos con los planes empresariales	11	
	Estudio exhaustivo de los procedimientos	6	
	Responder a las expectativas de los empleados	5	
	Alcanzar las cifras que se esperan del ejecutivo	4	
	Ser el líder en tecnología, en calidad, en servicios	4	
	Atraer y retener gente de alto nivel	3	
	Planificación de RRHH	3	
	Evaluar las capacidades del competidor	2	
	Cumplir con las metas de servicio al consumidor	1	
	Ser el productor a bajo costo en el campo	1	
(2) EXPERTO ADMINISTRATIVO	Mejora de los procesos	22	120
	Descubrir maneras más eficientes de trabajar	20	
	Definir el rol de los RRHH en la creación de valor para la firma	17	
	Valor agregado para la firma	17	
	Medir los resultados de RRHH en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)	13	
	Reestructurar y repensar las conceptualizaciones y métodos para hacer trabajo de RRHH	12	
	Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RRHH	8	
	Hacer reingeniería al trabajo de RRHH por medio de la tecnología, equipos y aumento de la calidad	6	
	Ser agente / centro de servicios	3	
	Creación de valor horizontal y no vertical, en equipo y no individual	2	
(3) ADALID DE LOS EMPLEADOS	Comunicación	58	145
	Expresar las opiniones de los empleados en las discusiones del management	15	
	Demostrar a los empleados confianza, sensibilidad, creatividad en sus trabajos y disciplina	14	
	Preocupación por un trato correcto de los individuos	8	
	Colaboración / Trabajo en equipo	7	
	Comprometer por completo al empleado a la empresa	7	
	Cultura	7	
	Garantizar un alto nivel de la contribución de los empleados a la organización	6	
	Ayudar a los managers operativos en este rol	4	
	Compensación	4	
	Garantizar a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas	4	
	Precisar el enfoque de los objetivos	4	
	Encontrar justo equilibrio entre demandas y recursos	3	
	Informática y tecnología	3	
	Competitividad	1	
(4) AGENTE DE CAMBIO	Cambios en la cultura organizacional	9	55
	Identificar obstáculos para lograr un buen cambio	7	
	Líder, catalizador, facilitador, patrocinador del cambio en la organización	7	
	Crear una necesidad compartida	6	
	Transformar la misma función de RRHH ante el proceso de cambio	5	
	Controlar los factores de éxito	3	
	Demostrador del cambio en las funciones de la organización	3	
	Plantear iniciativas en la implementación de nuevos programas, proyectos o procedimientos	3	
	Responder al ritmo del cambio	3	
	Diseñador de los sistemas de cambio dentro de la empresa	2	
	Movilizar apoyo	2	
	Trabajo conjunto con los managers de línea	2	
	Crear una visión	1	
	Modificar sistemas y estructuras	1	
	Supervisar el progreso	1	

Total 504