

## INTEGRACIÓN DOS RECURSOS HUMANOS EN CONCENTRACIONES EMPRESARIAIS

EDELMIRA NEIRA FONTELA

Departamento de Organización de Empresas  
Universidade de Santiago de Compostela

CARMEN CASTRO CASAL

Departamento de Organización de Empresas  
Universidade de Santiago de Compostela

Palabras clave: *Concentraciones empresariales, Fusiones, Adquisiciones, Absorciones, Recursos humanos, Comunicación.*

Key words: *Business combinations, Mergers, Acquisitions, Take-overs, Human resources, Communication.*

### Resumo

*O número de concentracións empresariais aumentou considerablemente, nos últimos anos, nos países comunitarios. Aínda que o exame das súas consecuencias se abordou desde diversas ópticas, os problemas xerados no ámbito dos recursos humanos, non logrou unha atención principal.*

*O presente traballo identifica dúas concepcións en canto ó que se pode facer para facilitala segunda perspectiva, que propón intentar resolver os problemas mediante intervencións directivas, expóñense diferentes consideracións sobre a necesidade de realizar despedimentos, e sinálanse alternativas e programas de apoio que hai que desenvolver no caso de que resulten inevitables; así mesmo, indícanse actuacións organizativas orientadas a evita-la marcha de empregados valiosos, diminuí-lo descontento dos traballadores que permanecen e reduci-lo conflito "nós-eles", que, con frecuencia, xorde entre os membros das empresas integradas.*

### Abstract

*The number of business combinations in the Economic Community has risen considerably*

*over the last few years. Even though analysis of the consequences of this increase were approached from several perspectives, however, the problems generated in the scope of human resources did not receive significant attention.*

*This paper identifies two concepts with respect to facilitating the human resources perspective. It proposes resolving problems through managers' intervention, considering the various needs/justifications of dismissals. It also shows alternatives and support programs which should be developed in case of dismissals are inevitable. Additionally, it indicates organizational procedures in order to avoid the loss of valued employees, to lessen worker discontent among those that remain, and to reduce the "us-them" conflict that frequently arises between the members of newly integrated businesses.*

### 1. INTRODUCCIÓN

Aínda que a creación e supervivencia de pequenas e medianas empresas dinámicas segue a ser un elemento fundamental para a economía europea, que as organizacións empresariais dispoñan dun gran tamaño albíscase, cada vez máis nalgúns sectores, como vantaxe competitiva para actuar no Mercado Único.

Para alcanzar este obxectivo as fusións e adquisicións resultan unha alternativa axeitada e, por iso, cada vez máis empregada.

O aumento no número de fusións/adquisicións internacionais, "comunitarias" e "nacionais", ocorridas nos últimos anos e a súa previsible continuidade no futuro inmediato, levou a diversos estudosos a analiza-las súas vantaxes e inconvenientes desde enfoques múltiples: financeiro, estratéxico, legal, etc. Sorprendentemente, o exame das consecuencias para os recursos humanos integrantes das organizacións implicadas, rara vez lograron unha atención similar (Jemison e Sitkin, 1990). Sen embargo, cada vez resulta máis evidente que constitúe un aspecto esencial para o éxito dos procesos de tal natureza.

Varios estudos sinalan que as expectativas ante as fusións e adquisicións non coinciden cos resultados reais das mesmas en máis do 50% dos casos (Hunt, 1990). Obviamente, as causas destas diverxencias poden ser múltiples —falta de encaixe estratéxico entre as empresas combinadas, deseños mal concibidos, cambios no entorno, etc.— pero, con frecuencia, o tratamento inadecuado dos problemas de recursos humanos e a escasa consideración das realidades culturais das empresas que se deben integrar, contribúen notablemente. O estudo da firma consultora Egon Zehnder International e a London Business School, sobre 101 altos directivos de grandes empresas, rexistra que os problemas cos empregados son a causa máis citada do fracaso das adquisicións.

O presente traballo pretende mostrar métodos de actuación, na área dos recursos humanos, con potencial para diminuí-los problemas derivados de tales transicións e, deste modo, facilita-la post-fusión.

## **2. INTENSIFICACIÓN DAS CONCENTRACIÓNS EMPRESARIAIS**

Para afronta-la esixencia de maior competitividade produciuse, nos últimos anos, un incremento substancial no número de fusións empresariais no ámbito nacional, europeo e internacional. Se nos centramos no sector industrial, a Comisión das Comunidades Europeas (1990, 1991) aporta datos que indican que, entre

1983-84 e 1989-90, o número de fusións entre as 1.000 maiores empresas industriais aumentou de 155 a 622 no conxunto da Comunidade (Gráfico 1). Estas cifras inclúen as fusións no ámbito nacional, comunitario e con terceiros países, así como as adquisicións internas, mentres que non abrangue as adquisicións practicas por parte dos países da Comunidade no resto do mundo, xa que neste caso o número total se elevaría aínda máis.

Como pøde observarse, no período considerado, o crecemento das fusións e adquisicións entre empresas dos distintos Estados comunitarios resulta extraordinariamente elevado, pasando de 29 en 1983-84 a 257 en 1989-90.

A suba experimentada no número de fusións e adquisicións entre empresas dun mesmo Estado comunitario —"nacionais"— foi menor, xa que pasou de 101 en 1983-84 a 241 en 1989-90. Isto significa que de contabilizalo 65,2% do total en 1983-84, se limitou ó 38% en 1989-90.

As fusións con empresas de países externos á CEE tamén aumentaron sensiblemente en termos absolutos (de 25 a 124), e pasaron do 16,1% en 1983-84 ó 20% en 1989-90. No período 1988-89 e 1989-90 este tipo de concentracións foi o que tivo maior crecemento relativo, xa que se duplicou (de 62 a 124).

No intervalo 1989-90, o reparto por sectores das concentracións industriais mostra que o maior número foi no dominio químico (148), seguido do alimentario (102), madeira, moble e papel (79) e transformación de metais (64). Esta mesma prelación dáse especificamente nas operacións comunitarias (Cadro 1).

No sector servicios tamén se incrementou o número de fusións, pasando de 67 a 174 en 1988-89; malia todo, no reparto entre os diferentes niveis, seguen tendo un peso predominante as fusións realizadas entre empresas dun mesmo país, que supuxeron o 68,4% do total en 1988-89.

En 1984-85, un 50% das fusións contabilizadas no sector terciario aconteceron no subsector "Comercio" e o outro 50% nos subsectores de "Banca e Seguros". En 1988-89, a porcentaxe rexistrada no comercio reduciuse a un tercio do total, aumentando en forma paralela a dous tercios, as fusións desenvolvidas na banca e os seguros.

## Concentracións Empresariais no Sector Industrial na CEE

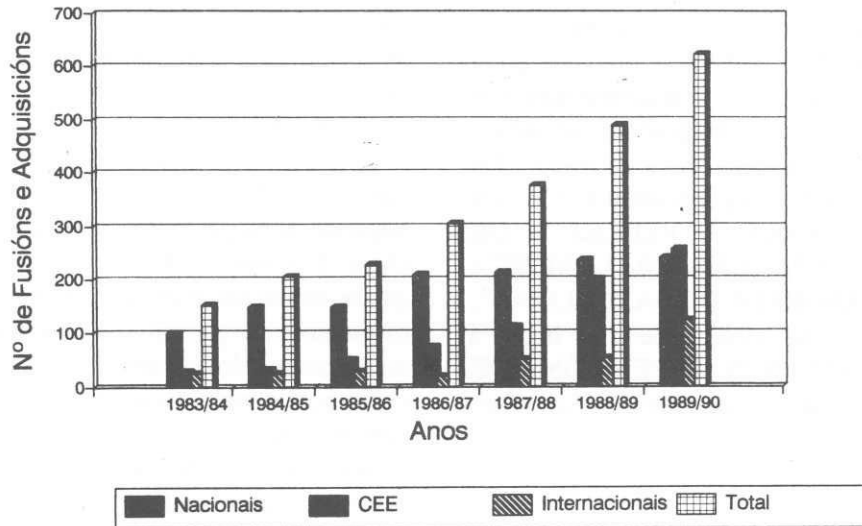


Gráfico 1

CADRO 1				
CONCENTRACIÓN S EMPRESARIAIS NA CEE (1989-90)				
(Operacións nacionais e internacionais de toma de participación maioritaria e de fusión-absorción na Comunidade)				
SECTORES	NACIONAIS	COMUNIDADES	INTERNACIONAIS	TOTAL
Aliment.	41	44	17	102
Química	38	75	35	148
Electrón.	20	16	10	46
Mecánica	25	13	14	52
Informát.	1	1	0	2
Metais	29	28	7	64
M. Transp.	11	13	8	32
Papel	28	30	21	79
Extract.	10	8	1	19
Textil	4	8	1	13
Construc.	19	17	3	39
Varios	15	4	7	26
<b>TOTAL</b>	<b>241</b>	<b>257</b>	<b>124</b>	<b>622</b>

Fonte: XX Informe sobre a Política de Competencia. Comisión das Comunidades Europeas (1991).

En España, nalgúns sectores desenvolveuse un proceso de concentración empresarial moi intenso. A maneira de exemplo pódense cita-las megafusións bancarias e, ó seu lado, as numerosas fusións e absorcións efectuadas entre Caixas de Aforros. No Cadro 2 recóllense os procesos de fusión desenvolvidos entre estas últimas no período 1977-92. Como se pode observar, o período 90-91 caracterizouse por unha verdadeira "febre" integradora, orientada a configurar un modelo rexionalizado. De relevancia especial foi a fusión entre a "CAIXA DE PENSIONES PARA A VELLEZ E DE AFORROS DE CATALUÑA E BALEARES" e a "CAIXA DE AFORROS DE BARCELONA", asinada en xullo de 1990, que deu lugar á "CAIXA DE AFORROS E PENSIONES DE BARCELONA", máis coñecida como "Supercaixa".

CADRO 2 FUSIÓN ENTRE CAIXAS DE AFORROS (1977-1992)		
ANO	NÚMERO	ENTIDADES IMPLICADA
1977	1	2
1979	2	4
1980	1	2
1984	2	4
1985	1	2
1990	9	21
1991	6	15
1992*	1	2

\* Ata marzo.  
Fonte: Elaboración propia a partir de información recibida da Confederación Española de Caixas de Aforro.

### 3. ENFOQUES PARA A TRANSICIÓN NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

O período que segue a unha consolidación organizativa caracterízase frecuentemente por despedimentos, tensións "nós-eles", loitas de

poder, marchas voluntarias de persoal valioso, absentismo, etc. Esta "tendencia postfusión" parece ser un atributo básico de virtualmente tódalas integracións organizativas (Goldberg, 1983; Pritchett, 1985; McCann y Gilkey, 1990), aínda que a súa severidade está influída pola natureza da combinación en cuestión —en termos de propósito estratéxico, grao de amizade ou hostilidade e grao de integración desexada— (Neira, 1991).

Existe un notable desacordo respecto a canto se pode facer para facilita-la integración. Segundo unha perspectiva, o TEMPO é o factor clave (Pritchett, 1985): aínda nas fusións amigables deben pasar de cinco a sete anos para que os membros organizativos se sintan verdadeiramente asimilados na nova empresa; nas adquisicións hostís pode levar ata 10 anos resolve-las persistentes tensións "nós versus eles" e os receos mutuos. Nesta óptica, aínda que os esforzos poden conducir a pequenas melloras a curto prazo, ó dar ós membros das organizacións un certo sentido de cohesión, existen límites respecto da rapidez con que se pode realiza-la verdadeira integración. Desde esta perspectiva, en toda fusión/adquisición débense agardar tensións postcombinación.

En coherencia con este enfoque, algúns directivos, que desexan non sobrecargar unha situación de por si complicada, mostran unha renitencia a emprender calquera actividade que vaia máis alá de axustes básicos nos controles financeiros, orientacións estratéxicas ou sistemas de compensación.

Aínda que esta posición parece razoable, a inacción resultante, frecuentemente complica máis do que resolve as tensión e preocupacións dos empregados. Por iso, unha visión alternativa é a de que gran parte dos problemas postfusión se deben a unha dirección ineficaz do proceso (Blake e Mouton, 1985; Blumberg e Wiener, 1979; Gordon, 1987; Haspeslagh e Jemison, 1987; Pritchett, 1987). Segundo estes investigadores, o declive na produtividade, a apatía dos empregados e as interaccións cargadas de tensión non veñen tan determinadas como argüen os partidarios do "factor-tempo".

Para os avogados do enfoque proactivo, moitas combinacións fracasan porque os directivos "se cruzan de brazos" e esperan a que o

tempo siga o seu curso. A maneira de ilustrar cabe cita-la adquisición de Petro por SteelCo. Neste caso, aínda que a dirección desta última fixo grandes cambios nas áreas de recursos humanos e contabilidade de Petro, a adquisición pretendía que os seus científicos e enxeñeiros seguisen a operar como o fixeran con anterioridade á adquisición, o que se comunicou a través das canles rutineiras. Dadas as grandes modificacións realizadas noutros departamentos, estes técnicos dubidaron da promesa de "ningún cambio". O Director Xeral de SteelCo quedou atónito ante a marcha de moitos deles (Buono e Bowditch, 1989).

Asumir esta perspectiva leva a intentar afrontar e resolver os problemas mediante intervencións directivas, xa que as dificultades derivadas da combinación non só poden ser diminuídas a través dun uso efectivo dos instrumentos, técnicas e métodos de transición ade-

cuados, senón que tamén o proceso de integración pode ser acelerado. Esta visión re-presentáse no Gráfico 2.

Os dous enfoques sinalados asumen que, ó longo dunha fusión ou adquisición, os marcos de referencia dos membros da organización cambian gradualmente. Mentres que algunhas persoas seguirán rexeitando a combinación; outra unha vez pasado un tempo suficiente, verana como necesaria e, se cadra mesmo valiosa. Unha vez disipado o sentimento de vulneración do contrato psicolóxico inicial, a comprensión mutua entre a organización e os seus membros tenderá a estabilizarse de novo (Homans, 1974). A diferenza, en esencia, reside na idea de se a transformación positiva pode ocorrer independentemente dos mecanismos postos en marcha para resolver a multitude de cuestións asociadas.

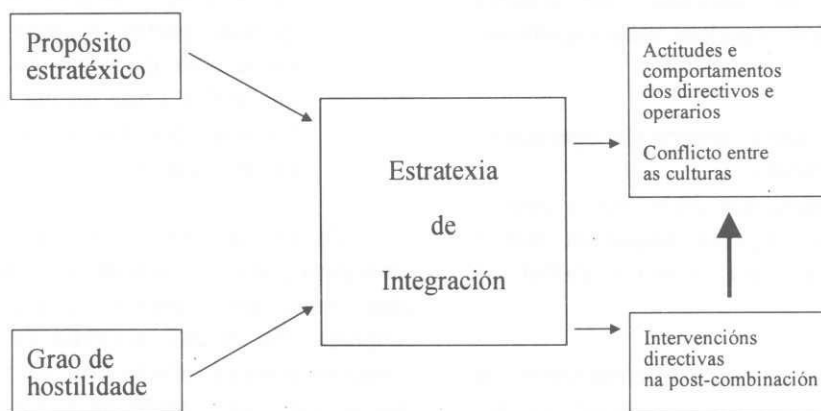


Gráfico 2

#### 4. ACTUACIÓNS NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

A maioría das argumentacións relativas a accións directivas na postcombinación, tenden a ser superficiais. As prescricións para "cambiar a cultura" da entidade compañeira na fusión-adquisición frecuentemente ignoran as dificultades inherentes na metamorfose; os consellos pa-

ra "tranquilizar ós empregados" rara vez teñen en conta a fragilidade da confianza existente nas empresas adquiridas ou fusionadas; etc.

Dous son os problemas básicos de recursos humanos na etapa de postfusión:

1) a posible necesidade de realizar despedimentos ou transferencias, debido ó solapamento de postos; e

2) a aparición de comportamentos disfuncionais para a empresa por parte de empregados que permanecen. Este segundo problema pódese formular de xeito máis específico en termos de:

- a) marcha de empregados de alto rendemento;
- b) tensión e descontento xerados polo cambio organizativo e as súas incertezas nos empregados; e
- c) conflito "nós-eles".

Desde o punto de vista dos empregados, as fusións percíbense como acontecementos importantes, xeradores de incerteza en razón dos múltiples cambios a que poden dar lugar:

- 1) perda de posto;
- 2) cambio no contido do posto;
- 3) transferencias a outro posto;
- 4) cambio nas vías de carreira;
- 5) cambio na status na organización;
- 6) cambio na cultura organizativa e perda de identidade coa empresa; etc.

Os custos humanos asociados con calquera fusión ou adquisición, resultan máis significativos cando:

- 1) se desexa unha integración operativa;
- 2) a toma é hostil, e
- 3) a experiencia dos directivos e empregados da empresa adquirida non é importante para o éxito global da aventura.

Entre as intervencións directivas xenéricas propostas para abordar os problemas de recursos humanos podemos sinalar as seguintes:

- a) trato digno e apoio ós empregados;
- b) comunicacións bidireccionais;
- c) talleres (workshops) relativos á combinación;
- d) equipos de transición;
- e) estruturas organizativas paralelas; e
- f) símbolos e rituais organizativos.

Estas intervencións plasmaranse, en cada situación, en programas específicos.

## **4.1. DUPLICACIÓN DE POSTOS E DESPEDIMENTOS**

Posiblemente o problema máis importante que as fusións/adquisicións suscitan sobre os recursos humanos das empresas implicadas provén da duplicación ou solapamento de postos, xa que cando isto acontece pode resultar inevitable a execución de despedimentos ou transferencias. Esta posibilidade é a primeira preocupación dos empregados.

Existe acordo unánime respecto ó forte impacto negativo que ten a perda do emprego nos individuos. Os empregados despedidos é moi probable que sufran:

- a) depresión, ansiedade, nerviosismo, temor ó futuro e incrementen o consumo de alcohol, tabaco e fármacos (Coob e Kasl, 1977);
- b) perda do apoio social dos amigos e colegas; e
- c) graves problemas financeiros. O estudo de FLAIM e SEHGAL (1985) sinala que, das persoas que atoparon un emprego alternativo, case dúas quintas partes tiveron que aceptar reducións de soldo de cando menos un 30% e unha quinta parte tivo que traballar por menos do 50% do seu antigo salario.

Os despedimentos adoitan traducirse en amargura para os empregados que deben marchar, mais tamén para os que permanecen na empresa. En efecto, a perda de postos, e tal como se manexa, afecta non só ós empregados que se van senón tamén ós que quedan. As disfuncionalidades que isto provoca fan que moitas empresas plantexen alternativas para non ter que implantar esta medida.

### **4.1.1. Alternativas ós despedimentos**

Por mor dos problemas asociados cos despedimentos, diversos tratadistas (Greenhalgh, McKersie e Gilkey, 1986; Perry, 1986; Lawrence, 1987) instan ás empresas a considerar outras alternativas cando se enfrónten a condicións empresariais adversas. Sosteen que as organi-

zacións deberían muda-las prácticas internas de planificación da man de obra, de compensación e as relacións dirección-sindicatos. Varias destas suxestións son apropiadas nunha reflexión sobre fusións e adquisicións.

• *PRÁCTICAS INTERNAS DE PLANIFICACIÓN DA MAN DE OBRA*: O estudo de Greenhalgh, McKersie e Gilkey (1986) sobre IBM, sinala varias alternativas particularmente útiles polo elevado compromiso da empresa co mantemento da seguridade no traballo.

Ante a necesidade de diminuí-lo tamaño dos seus recursos humanos, o primeiro paso foi reduci-las novas contratacións. Suspendeuse o emprego temporal, así como as asignacións de horas extraordinarias. Os traslados ás instalacións con exceso de persoal non se aprobaron.

A seguir, IBM intentou incrementa-la marcha de empregados, para o que estableceu incentivos á xubilación para animar ós traballadores de máis idade. Os que se marcharon non foron reempresados.

Pola súa parte, PERRY (1986) sinalou a posibilidade de implantar unha política de permisos non pagados, pero con garantía do emprego ó seu regreso.

• *PRÁCTICAS DE COMPENSACIÓN*: Tamén se deseñaron prácticas de compensación innovadoras como unha forma de reduci-los custos de persoal. Unha que recibiu grande atención é "a paga de xornada reducida". En lugar de despedir ós empregados, a empresa estimula o reparto voluntario do traballo existente entre o persoal, diminuíndo o número de horas de traballo e soldo de todos.

As vantaxes da paga de xornada reducida están claras. Os traballadores que doutro xeito serían despedidos conseguen mante-los seus empregos e beneficios complementarios, mentres que as empresas conservan traballadores experimentados, evitando o gasto de contratar e formar novo persoal cando a situación mellora. Esta práctica, que foi usada na Alemaña desde antigo, foi utilizada por Motorola e Signetis con considerable éxito.

Os traballos de PERRY (1986) e de GREENHALAGH e outros (1986) suxiren que as prácticas de compensación alternativas pare-

cen ter máis voluntarios dos orixinalmente esperados, o que permite ás empresas facer reducións menos drásticas e ós empregados reconsidera-las súas prioridades sobre traballo, diñeiro e tempo libre.

• *RELACIONES SINDICATOS-DIRECCIÓN*: Aínda que os sindicatos son remisos ó peche de plantas, en ocasións mostráronse dispostos a cooperar coa dirección para facer fronte ós despedimentos.

Na área da negociación colectiva, os sindicatos estiveron dispostos a facer concesións salariais e de normas laborais nun intento de contribuír ó aumento de rendibilidade e á supervivencia da empresa. Tamén estiveron dispostos a cambiar demandas salariais por maior seguridade no emprego, coñecemento anticipado dos despedimentos, e incremento nas indemnizacións por despedimento.

As relacións hostís entre dirección e traballadores non adoptarán probablemente un xiro positivo da noite para a mañá. Sen embargo, cando as fusións e adquisicións implican a un significativo número de traballadores sindicados, a dirección debe intentar traballar cooperativamente cos sindicatos que os representan.

#### 4.1.2. Execución dos despedimentos

De maneira xeral resulta inevitable que nunha fusión ou adquisición haxa algún solapamento de funcións, deberes ou responsabilidades; sendo o seu resultado obvio algún nivel de despedimentos. As reducións de persoal caracterizan pois moitas reestruturacións. Por exemplo, entre 1980 e 1986, General Electric pechou 73 plantas e oficinas; no proceso, eliminou centos de miles de empregos. Inclusive cando as empresas poden ser capaces de resisti-los intentos de adquisición, vense forzadas a reestructurarse para recuperar rendibilidade.

As fusións e adquisicións non só incrementaron o número de despedimentos, senón que tamén incidiron en categorías ocupacionais previamente non afectadas. Historicamente, o branco dos despedimentos foron os traballadores de produción con empregos rutineiros, mentres que os directivos e plana maior permanecían inmunes (Cornfield, 1983). Hoxe, sen embargo,

as fusións e adquisicións están a golpear tanto ós directivos coma ós produtores. Gran cantidade de directores xerais tiveron que deixa-los seus postos e moitos teñen difícil o reempregarse como executivos de alto nivel e moito máis como directores xerais (Siehl e Smith, 1990).

Non obstante, segundo SCHWEIGER e IVANCEVICH (1985) as adquisicións amigables provocan, con frecuencia, pouca perda de postos. As integracións habitualmente conducen a despedimentos selectivos, principalmente en áreas onde as redundancias son elevadas ou en áreas que se eliminan completamente.

Cando a implantación de despedimentos resulta inevitable, a dirección debe desenvolver programas de apoio.

Tres tipos de programas recibiron atención como vías para facilita-la marcha de empregados despedidos durante as fusións e adquisicións:

- a) as baixas incentivadas;
- b) os programas de readestramento; e
- c) as actividades de recolocación.

Estes programas desempregan unha función vital para mellora-lo impacto da perda do emprego, ó amortece-lo impacto provocado polo despedimento e/ou facilita-la obtención dun novo reemprego.

1. *Incentivos á marcha voluntaria.* Os incentivos para estimula-lo abandono da empresa permiten ós empregados con postos que desexamos eliminar en razón da fusión/adquisición, reduci-las perdas financeiras do desemprego.

En moitas empresas os directivos despedidos recibiron xenerosas indemnizacións. Pola contra, non se mantivo a liña para os empregados operativos, malia resultar esenciais para eles. Na investigación de SCHWEIGER e WEBER (1989), sobre 80 empresas que participaron recentemente nunha fusión ou adquisición, a maioría utilizara incentivos de marcha.

2. *Programas de readestramento:* Unha terceira posibilidade á que as empresas poden acudir é a adaptación dos empregados despedidos para novos empregos. Ó contrario do que sucedía cos anteriores programas, as empresas

enfocaron a readestramento cara ós traballadores de operativos azuis, máis que sobre o persoal directivo ou profesional.

Particularmente en industrias e ocupacións en declive, animar ós traballadores despedidos a que busquen un novo emprego é un exercicio relativamente inútil. Estes traballadores necesitan readestramento para obter un novo emprego satisfactorio (Kaufman, 1982).

LEANA e IVANCEVICH (1987) indicaron varias consecuencias secundarias positivas dos programas de readestramento:

- a) proporcionar ós traballadores desempregados algunha estrutura nas súas vidas, ó tempo que unha actividade regular e certa identidade relacionada co traballo.
- b) modera-los sentimentos de baixa autoestima que con frecuencia van asociados coa perda involuntaria do emprego.

KAUFMAN (1982) advirte, sen embargo, que a readestramento pode empeorar máis ca mellora-la adaptación psicolóxica, se non vai seguida dunha volta ó traballo.

Existen poucas empresas que iniciaran programas de readestramento propios, pero hai algunhas excepcións notables (Leana e Feldman, 1988). Ford Motor Company instituíu o National Development and Training Center cun custo anual de aproximadamente 15 millóns de dólares. Desenvolve programas que se adaptan ás necesidades e intereses de cada empregado. Pola súa parte, IBM desenvolveu programas de readestramento para traballadores profesionais, pensando máis en axudalos a recolocarse dentro da propia organización ca con miras ó mercado de traballo externo (Bolt, 1983). Estes programas son especialmente estimados polos traballadores de idade con maior permanencia.

3. *Recolocación (Outplacement):* Quizais ningún tipo de axuda atraera tanta atención como o "outplacement". SCHERBA (1973) definiuno como "unha serie de servizos para os empregados despedidos tendentes a minimiza-lo período de desemprego que segue á terminación". Como implica esta definición, o "outpla-



cement" abrangue unha variedade de servizos, como: axuda na elaboración de currículos, sesións de asesoramento e axuda de colocación directa. O contido e extensión destes programas varía moito entre as empresas.

Houbo varios programas de "outplacement" dignos de mención (Leana e Feldman, 1988). Por exemplo, antes de que AT&T implantase os despedimentos despois da súa reorganización, pediu voluntarios para abandonar a empresa dándolles grandes incentivos financeiros. Despois intentou recolocar dentro da organización a aqueles empregados que non querían marchar, pero que ocupaban postos considerados innecesarios. Finalmente, AT&T prestou un conxunto de servizos de "outplacement" ós empregados que foron obrigados a marchar, desde asesoramento individual ata a impresión de cartóns de visita. Así mesmo, proporcionou despachos, teléfonos, ordenadores persoais, talleres de busca de emprego e outros servizos auxiliares ós traballadores despedidos durante un período de seis meses despois dos despedimentos.

A pesar da súa boa intención, as actividades son exiguas en amplitude e execútanse pobremente. Por exemplo, a NBC estableceu talleres de deseño de currículos para os seus empregados despedidos. Sen embargo, estes queixáronse de que estes talleres estaban "dirixidos por un rapazolo do departamento de persoal que non se daba conta de que os profesionais maduros non conseguían emprego por enviar currículos" (Leana e Feldman, 1989). Aínda que as actividades de "outplacement" aparentan ser unha axuda, os traballadores despedidos con frecuencia vennis como manipuladoras.

A pesar dalgunhas historias negativas, as actividades "outplacement" tamén poden proporcionar algúns beneficios secundarios similares ós programas de readestremento (Leana e Ivancevich, 1987). Proporcionan ós empregados despedidos algunha estrutura na súa vida, algún compañeirismo e un sinal de apoio por parte da empresa ós seus esforzos por obter un novo emprego. Todo iso pode reduci-los niveis de ansiedade que experimentan, capacitándoos para facer fronte á perda do emprego (Leana e Feldman, 1988).

A investigación sobre o "outplacement" nas fusións e adquisicións suxire dous puntos. En primeiro lugar, as empresas deberfan proporcionar ós traballadores despedidos, como mínimo, unha base de operacións temporal, desde a que

buscar emprego, así como algún apoio técnico e administrativo para escribir currículos e contactar con empregadores potenciais. O que a actividade de asesoría sexa proporcionada dentro da empresa ou contratando os servizos dun asesor externo é, en gran parte, función da experiencia e dispoñibilidade de tales servizos no departamento de recursos humanos existente. En segundo lugar, os servizos de outplacement non deberfan estar restrinxidos ó persoal directivo. De modo semellante ó que acontece coas indemnizacións por despedimento, frecuentemente estes servizos ofrécense menos ós traballadores dos niveis organizativos máis baixos, a pesar da súa maior necesidade de asesoramento de carreiras e de axuda para a recolocación.

Na investigación de SCHWEIGER e WEBER (1989), unha elevada porcentaxe das empresas examinadas proporcionou servizos desta natureza ós altos directivos e unha porcentaxe menor deulles oportunidades de recolocarse noutras divisións da empresa compradora. Para directivos de nivel xerárquico inferior/supervisores, un pequeno número de empresas proporcionoulles "outplacement" interno e externo e oportunidades de recolocación noutras divisións. Recolléronse grandes variacións nas actuacións das empresas para niveis non de alta dirección.

#### 4.2. COMPORTAMENTOS DISFUNCIONAIS PARA A EMPRESA DOS QUE PERMANECEN

As formas mediante as que as empresas dirixen a marcha dos empregados poden ter tanto impacto no éxito da nova entidade como as formas en que dirixen ós empregados que permanecen. Por iso, recentemente as empresas comenzaron a prestar atención ós empregados que permanecen que, con frecuencia, están molestos pola dirección do proceso. Especificamente, as actuacións directivas están orientadas a evita-la marcha de empregados valiosos, diminuí-lo descontento dos traballadores que permanecen e reduci-lo conflito "nós-eles".

Polo que se refire en concreto ó persoal directivo e técnico da empresa fusionada/adquirida, as proposicións resultan antagónicas. En esencia, uns tratadistas recomendan manter a tantos altos directivos da empresa adquirida como sexa posible, dado que representan un activo clave; ademais débese implicalos forte-

mente nas decisións sobre a integración postfusión.

A outra posición suxire reemprazar rapidamente á dirección da empresa adquirida ou estar preparados para facelo no futuro próximo.

Moitos investigadores que estudian a integración postfusión rexistraron que os directivos e técnicos de maior rendemento tenden a se-los primeiros en marchar (Marks e Mirvis, 1985). Nunha adquisición feita polo Banco Nacional de Carolina do Norte, a rotación dos directivos foi común. Aproximadamente a metade dos 300 existentes marcharon nos 18 meses seguintes á adquisición. Os que tiñan máis talento, experiencia e capacidades vendibles, directivos potencialmente máis valiosos para a empresa compradora, foron contactados polos "cazadores de talentos" (Buono e Bowditch, 1989).

O efecto da fuxida da alta dirección pode ser significativo. No estudio de Hayes e Hoag (1984), cinco anos despois da adquisición, só o 24% dos altos directivos das empresas adquiridas permanecían.

Os esforzos explícitos para reter empregados, sexa de nivel directivo ou operativo, non son "per se" unha boa ou mala estratexia. Por exemplo, en rescates ou "bailouts" organizativos, ó facer responsable do mal rendemento da empresa á dirección actual, acostúmase pedirlle que se vaia; pola contra, en adquisicións colaboradoras non relacionadas, a experiencia dos directivos e empregados da empresa adquirida é con frecuencia bastante valiosa. Por tanto, as estratexias de retención dependen do tipo de fusión ou adquisición implicada, o seu propósito estratéxico e o que a empresa dominante espere lograr (Hayes, 1979).

#### **4.2.1. Comunicaci3ns**

A política de comunicacións incide de modo relevante no éxito dos procesos de integración. As fusiones e adquisicións suscitan múltiples demandas e presións nesta área, debido ó alto nivel de inseguridade e incerteza asociado ós cambios organizativos en grande escala; os seus requirimentos son cualitativa e cuantitativamente diferentes dos formulados nas situacións habituais.

Durante unha fusión/adquisición xorden diversas cuestións sobre a natureza, extensión e temporalidade das comunicacións.

Pódese postular que o persoal é probable que reaccione de maneira máis positiva cando está ben informado —exposto a posibilidades favorables e desfavorables— que cando está forzado a confiar en especulacións e rumores. Neste sentido, a maior parte da investigación suxire que a creación de canles de comunicación internas, formais, tan axiña como sexa posible, pode reducir gran parte da ansiedade dos empregados, doutro modo alimentada por faladorías ou, mesmo, noticias externas (Bastien, 1987; Buono, Bowditch y Lewis, 1988; Hayes, 1979; Kanter y Seggerman, 1986; Marks, 1982; Pritchett, 1987).

Hai dúas clases básicas de comunicación que hai que proporcionar nos procesos de transición cara á consolidación:

- 1) comunicacións para manter informados ós membros organizativos sobre a fusión, as súas ramificacións e a súa implantación; e
- 2) comunicacións para facilitar a realización do traballo (American Bankers Association and Ernst & Whinney, 1985).

No Cadro 3 recóllense diversos aspectos que deben ser recollidos no primeiro tipo de comunicacións.

A información honesta e exacta sobre cuestións como as recollidas no cadro anterior, debe permitir ós empregados unha valoración realista do que significará a fusión ou adquisición para eles persoalmente e para a nova organización; valoración que se entende ha de incidir de modo positivo na confianza, compromiso e rendemento.

A adquisición de Western Airlines por Delta proporciona unha boa ilustración da implantación dunha estratexia de comunicación coidadosamente planificada, exacta e regular con tódolos membros da organización (Kanter, Ingols e Myers, 1987). Pouco despois da compra, Delta enviou un télex a cada unidade de traballo da Western e ó pouco unha carta ó fogar de cada empregado, na que se indicaban os planos xerais para a integración. A carta

### CADRO 3

1. As razóns que subxacen á decisión de fusión/adquisición e que significará a combinación para as organizacións e os seus membros.
2. A orientación da empresa resultante.
3. Os cambios no nome da empresa, estrutura e cadea de mando.
4. A eliminación dalgunhas funcións actualmente recollidas na estrutura organizativa.
5. A posibilidade dunha redución na forza laboral, os criterios que guiarán as decisións e se haberá axuda para a recolocación.
6. Os cambios nos paquetes de compensación e beneficios.
7. Os cambios relativos ós postos, no que respecta a novos roles e asignacións.
8. As transferencias a novos postos.
9. Os posibles cambios nas vías de carreira.
10. Os cambios nas relacións horizontais (colegas, interaccións departamentais).
11. A actuación directiva durante o período de transición.
12. Os cambios xerais nas políticas da empresa.

Fonte: Adaptado de Ivancevich, Schweiger e Power (1987).

prometía información adicional sobre as estratexias e procesos nunha determinada data; no día sinalado, enviouse un informe de trinta páxinas, que incluía detalles sobre aspectos tales como cando se farían as ofertas de postos, como se trataría a transición dun programa de beneficios a outro, e similares. Ó longo do período inicial, Delta seguiu a cumprir-las súas promesas. Os informes da postadquisición Delta-Western indican que as accións da empresa aliviaron gran parte da ansiedade e estrés dos empregados.

É importante salientar que a información inexacta resulta peor que a falta de información. A congruencia das comunicacións co que realmente está a suceder é tan importante como a cantidade de información (Bastien, 1987). Os membros da organización son bastante suspicaces ante os seus novos propietarios ou compañeiros, e examinan as comunicacións para descubri-lo menor signo de subterfuxio.

Aínda que a maioría dos expertos coincide en que as comunicacións deben ser abertas, honestas e continuas, hai desacordo sobre de onde deben provir —da dirección antiga ou da nova empresa—. A primeira posición baséase nas inseguridades asociadas ó cambio (Hayes, 1979), aínda que esta opción illa ó persoal dos novos propietarios. En consecuencia, parece importante que a comunicación se emita desde ámbalas dúas cúpulas directivas.

Gran parte da discusión sobre as comunicacións nos procesos de fusión centrouse na que vai da dirección ós empregados dunha vía. Sen embargo, para que as fusión e adquisicións teñan éxito débese desenvolver un sistema de dúas vías, que non só informe ós empregados senón que tamén lles proporcione a oportunidade de facer preguntas e airear preocupacións. As comunicacións bidireccionais pódense canalizar a través de cartas, liñas quentes, enquisas de diagnóstico e presentacións en grupo.

Para asegurarse de que a información sobre unha fusión/adquisición se espalla de modo axeitado, así como para canalizalas preguntas ó respecto, as empresas poden utilizar cartas e "liñas quentes" telefónicas como mecanismos de comunicación. Ámbalas dúas formas proporcionan ós empregados unha canle para formular preguntas de forma anónima, expresar-las súas preocupacións e ofrecer críticas e suxestións que poidan non resultar fáciles de realizar persoalmente.

A fusión entre Connecticut Bank and Trust e Bank England proporciona un bo exemplo de como estes mecanismos foron utilizados no proceso de integración. Pouco despois de que se aprobara a fusión, en forma mensual, informábase ós empregados verbo do progreso da combinación, ó tempo que se intentaba responder ás súas preocupacións. Ó incluír preguntas breves para ser contestadas anonimamente (por exemplo, "Que quere Vde. saber acerca da fusión?", "¿A que debe prestar coidadosa atención a dirección durante a fusión?", "¿Cal é a súa maior preocupación respecto á fusión?"), as empresas foron capaces de coñecer, nun sentido xeral, as reaccións dos empregados. As preocupacións rexistradas comentábanse nas publicacións posteriores. As enquisas de diagnóstico, utilizadas amplamente nos programas de cam-

bio organizativo, son unha fonte importante de información para deseñar intervencións que faciliten a integración entre as empresas fusionadas. En efecto, os datos de opinión son útiles no fundamento sobre o que elabora-se os plans de postcombinación.

Áreas típicas de preocupación nas enquisas relativas ás fusiones/adquisicións son:

- a) a satisfacción co posto (en termos de contido e contexto);
- b) as relacións interpersoais, que inclúen interaccións entre compañeiros de traballo, departamentos e empresas;
- c) a seguridade no posto;
- d) as políticas e estilo directivo;
- e) o supervisor inmediato;
- f) a carreira e de promoción;
- g) a compensación e beneficios; e
- i) os procesos e resultados subxacentes da propia combinación.

Outra dimensión que se debe considerar nas enquisas relativas á combinación son as expectativas dos empregados. Comprenderlas é bastante importante, especialmente para desenvolver anticipos e comunicacións realistas da fusión. Desafortunadamente, a falta de consideración das expectativas parece ser bastante común, pois aínda que as organizacións utilicen enquisas, xeralmente non recollen datos sobre expectativas (Pond, Armenakis e Green, 1984).

A miúdo, a simple realización dunha enquisa é interpretada polos empregados como un sinal de que a dirección está preocupada polas súas opinións e que tomará medidas ó coñecelas. As empresas que non están preparadas para actuar conforme ós resultados quizais non deberan considerar esta actuación.

Outra forma de aliviar parte da ansiedade xerada polas incertezas e ambigüidades suscitadas polo proceso de fusión e adquisición é manter unha serie de presentacións en grupo. As presentacións tamén son útiles como parte dun esforzo educativo xeral para lograr que as persoas comprendan o proceso de transformación e como lles afectará (Bridges, 1985). Os exemplos van desde sesións xerais acerca da organización fusionada/adquirida a presentacións moi específicas sobre aspectos tales como com-

pensación, asignación de postos e posibilidades de recolocación. Estas presentacións deben implicar e estar apoiadas polos membros organizativos claves.

#### 4.2.2. Workshops e consello

Mesmo se se comunica información realista e exacta arredor dunha fusión/adquisición ós empregados, estes poderán experimentar emocións que van da ira, incredulidade e impotencia, a expectativas elevadas sobre o que pode deparar-lo futuro (Marks e Mirvis, 1985; Schweiger, Ivancevich e Power, 1990). Aínda que as reaccións individuais poden variar amplamente, dependendo do tipo de combinación e das experiencias propias, despois dunha fusión hai tipicamente un período de lamento por mor das tensións asociadas ó cambio, no que os empregados necesitan algunha axuda para tratarlo estrés resultante.

Na fusión bancaria analizada por BUONO e BOWDITCH (1989), as persoas volvéronse bastante nostáxicas das afiliacións no seu banco inicial durante o período posterior á consolidación. Os empregados de ambas entidades expresaron un disgusto claro sobre os seus homólogos doutro banco, os directivos e as súas orientacións culturais e políticas. A idealización da empresa "perdida" é unha reacción típica e, como parte deste proceso, os empregados frecuentemente experimentan un sentido de desamparo e expresan cólera directa e desprazada. A significación de tales sentimentos, en caso de non ser recoñecidos pola nova dirección, afectará a, virtualmente, tódalas interaccións.

Cando Delta Airlines adquiriu Western (Buono e Bowditch, 1989), por exemplo, a pesar da boa vontade aparente, atribuíble ó esforzo de comunicación aberta e extensa durante as etapas iniciais da fusión, o sentido da perda persoal, exacerbado por case 2.000 recolocacións a través do país xerou un alto nivel de estrés e de ansiedade. Para tratar con estes sentimentos, a empresa utilizou o seu Health Services Program (HSP), que recorría a consello individual e workshops.

1. *Workshops*: O principal propósito dos talleres (workshops) relativos ó traballo é proporcionar ós empregados ferramentas para

comprende-lo que ocorre e recupera-lo control sobre as súas vidas laborais e as súas carreiras. Aínda que a maioría destes talleres se centran en cómo afronta-lo estrés e a ansiedade creadas pola fusión/adquisición, outros programas inclúen seminarios sobre a cultura organizativa e o cambio cultural, cómo traballar baixo condicións de incerteza, desenvolvemento de carreiras e similares (Mirvis e Marks, 1987). A participación nestes seminarios debe ser voluntaria (Schweiger e Ivancevich, 1985).

2. *Consello*: Aínda que os talleres de grupo son unha forma económica de satisfacer-las necesidades dalgunhas persoas e de crear un sistema de apoio entre os compañeiros de traballo, estes esforzos non sempre resultan suficientes para capacitar ós individuos a enfrontarse ó estrés e desacogo asociados ás fusións. Por conseguinte, pódese requirir-lo consello individual para axudar ás persoas a "controlar" o que está a ocorrer na organización e nas súas vidas. O consello pode ser bastante útil para diferenciar entre efectos reais e imaxinados da fusión e para axudar ós empregados a clarificar-las súas propias necesidades e expectativas. Os esforzos do consello relativos á combinación poden dividirse en tres categorías (Schweiger e Ivancevich, 1985):

- a) consello para o axuste persoal, que se centra nas respostas emocionais dunha persoa á combinación;
- b) consello educativo, que proporciona ós empregados información sobre a combinación e os seus procesos subxacentes; e
- c) consello de carreira, que tenta clarificar-las cuestións relativas a eleccións e oportunidades.

É importante observar que estes tres tipos non son necesariamente independentes entre si e que, na práctica, hai un considerable solapamento.

O éxito depende da capacidade dos conselleiros individuais implicados, da súa habilidade para escoitar, comprender e comunica-lo seu coñecemento das dúas organizacións.

#### 4.2.3. Equipos de transición

A participación resulta clave para obter a aceptación das persoas ós cambios organizati-

vos, por iso resulta importante implicar a cantas persoas sexa factible. Gran parte do éxito inicial da fusión de UNISYS, considérase que foi debida á integración de centos de empregados de Burroughs e Sperry nunha serie entrelazada de grupos de traballo centrados en diferentes aspectos da fusión. Sen embargo, unha das "leccións aprendidas" foi que deberían de estar implicadas aínda máis persoas (Mirvis e Marks, 1987).

De se reunir periodicamente durante un período de tempo específico —como mínimo de seis a oito meses, pero con frecuencia máis, dependendo da tarefa implicada— a interacción resultante proporciona ós directivos a oportunidade de coñecer ós demais, ó tempo que dá ós empregados de ámbalas dúas empresas un camiño para interactuar e intercambiar ideas coa dirección. Esta asociación pode comezar a resolver gran parte da mentalidade "nós versus eles" que inhibe os procesos de integración (Gordon, 1987).

Os equipos de transición, así e todo, non comezan automaticamente a resolver problemas relativos á combinación. Na fusión bancaria analizada por BUONO e BOWDITCH (1989), os dous Directores Xerais estableceron unha serie de equipos de transición durante o período inicial do proceso coa función explícita de tratar preocupacións operativas específicas, tales como qué sistema informático, qué formularios e qué procedementos operativos usaría o Banco Fusionado. Sen embargo, as discusións nas reunións caracterizáronse pola defensa por parte de cada grupo das razóns que facían a súa forma a mellor. Debido ás diferencias culturais extremas entre os dous bancos e as actitudes etnocéntricas relacionadas, a penas xordfu nada destes esforzos. En realidade, os equipos de transición serviron para reforza-la conciencia de que as orientacións culturais eran dispares.

Parte da dificultade de lograr que os equipos de transición funcionen conxuntamente de modo efectivo débese a tensións e desacordos culturais. Con todo, se se recoñecen e tratan axeitadamente, estas tensións poden ser minimizadas. Os equipos intergrupo intentan sacar á superficie as causas raíces do conflito entre dous grupos e crea-las condicións que leven á solución do problema. Cada grupo desenvolve e comparte unha imaxe de si mesmo e do outro, nun intento por revela-los estereotipos e supostos que existen arredor de "eles" e "nós". Os

grupos centráanse na súa unicidade, diferencias e similitudes, traballando conforme ás súas percepcións da imaxe, motivacións e competencias do outro.

MARKS e MIRVIS (1986) informan de dous equipos de dirección hospitalaria que traballaron xuntos, de modo estreito durante a fusión de dúas organizacións. Os grupos reuníanse regularmente e, en lugar de centrarse simplemente en cuestións e preocupacións operativas, intentaron clarificar explicitamente os valores, filosofía e enfoques de cada organización cara o coidado da saúde, así como as súas impresións da actuación do outro grupo. Cando estas percepcións se confrontaron, os equipos atoparon estereotipos por ámbalas dúas partes; cada equipo valoraba a súa propia cultura, mentres que ridiculizaba a do outro. Estas ideas foron utilizadas como unha guía sobre como manexa-la fusión. Os puntos onde eran compatibles as dúas culturas foron as primeiras áreas que os equipos trataron de integrar. En dominios con diverxencias e resistencia potencial, o movemento foi máis cauteloso e lento, intentando cada equipo de dirección respeita-las diferencias e a orientación do outro.

Formar equipos de transición con obxectivos claramente definidos, non asegura necesariamente que as tarefas sexan cumpridas. Dificultades e tensións entre os empregados das empresas; temores e desacogos individuais; identidades culturais e actitudes etnocéntricas dispares frecuentemente minan o potencial dos equipos de traballo. A experiencia acumulada aconsella que se as interaccións entre os membros das empresas se centran inicialmente na identificación das preocupacións e problemas humanos principais suscitados pola combinación, parece que as intervencións organizativas, operativas e de procedemento poden ser, logo, resoltas máis facilmente.

#### **4.2.4. Estructuras organizativas paralelas**

Durante unha fusión ou adquisición, os directivos enfróntanse a tarefas e decisións importantes e inmediatas. As combinacións organizativas adoito caracterízanse por momentos intensos, cambios menores en cadea, xurdimento de conflitos, e incertezas cheas de tensión.

Como resultado, os directivos poden estar tan abraiados polo que parecen ser prioridades e demandas urxentes que frecuentemente non teñen tempo para centrarse sobre como se está a actuar no campo das comunicacións e semellantes. Por tanto, ninguén asume a plena responsabilidade do que está a ocorrer, o que hai que facer, ou o que debe ser reavaliado ou modificado (Mayers, 1986a, 1986b). Aínda que os equipos de transición alivian parte destes caos, os esforzos dun grupo con frecuencia non se integran cos doutro polo que, como un modo de formaliza-la integración dos diferentes equipos de transición que traballan sobre cuestións relativas á combinación, se propón o establecemento de estruturas organizativas paralelas.

Unha estrutura organizativa paralela crea unha serie de "task forces" que rotan, dirixidas por un comité de dirección. De modo similar á organización matricial, estas estruturas rebai-xan as relacións de autoridade, dado que os implicados manteñen dúas posicións e roles simultáneos. Esta situación pode ser bastante beneficiosa nunha fusión ou adquisición, xa que nestas frecuentemente se atopa que non se poden resolver-los problemas se se confía simplemente na súa autoridade funcional ou posición.

O rol dunha estrutura organizativa paralela a unha fusión ou adquisición pode, quizais, ser mellor descrito en termos dun comité-guía, orientado a descubrir conflitos e dilemas, resolvelos e intentar asegura-la súa aceptación por ámbolos dous grupos de empregados. Na consolidación UNISYS, por exemplo, utilizouse un Consello de Coordinación da fusión para supervisa-la dinámica e procesos xerais asociados coa combinación (Mirvis e Marks, 1987).

Aínda que as estruturas paralelas parecen prometedoras para facilita-la transición, existe o perigo de darlles demasiado peso. Na "joint venture" entre CompServe e NetCo, por exemplo, designouse un Comité —composto por dous membros de cada Consello de Administración, os dous presidentes e dous dos seus vicepresidentes senior— para vixia-lo esforzo interempresas. O Comité pretendía que tódalas preocupacións relativas á combinación, desde as cuestións estratéxicas ata as interaccións entre os membros das empresas, foran tratadas de modo satisfactorio para ámbalas dúas partes. As

reunións fan ser mensuais, e os membros do Comité acordaron estar dispoñibles para tratarlos problemas cando xurdiran.

A pesar dos moitos obstáculos e dificultades que emerxeron durante o período posterior á combinación, o Comité nunca se reuniu oficialmente despois do seu encontro "inicial". Aínda que foron programadas varias reunións, todas foron canceladas debido a "problemas de programación" ou a outros compromisos dos membros do grupo.

Se tales Comités-guía se quere que teñan éxito, deben orientarse enfaticamente á recollida de datos, busca e solución de problemas. Ademais, é importante que os membros do equipo estean integrados lateralmente (diferentes funcións e departamentos do mesmo nivel) e verticalmente (diversos niveis). Aínda que é crítico que teñan o apoio e guía da alta dirección, se a pertenza a tales estruturas se restrinxe ós empregados das escalas altas, o potencial e efectividade destes grupos minimizarase.

#### 4.2.5. Símbolos e rituais

Dada a magnitude do cambio implicado na maioría das fusións e adquisicións, débense crear novos patróns de comportamento e identidades culturais. Aínda nas adquisicións non relacionadas, nas que se pretende un baixo nivel de integración operativa, as persoas deben afacerse a formar parte dunha nova organización.

As interaccións sociais requiridas para crear e establecer novas identidades e orientacións refléctense no concepto de "ritos de creación".

Nun proceso similar ó de socialización, utilizado para os recién chegados a unha organización (Pascale, 1985), os empregados poden ser adoutrinados a través dunha serie de procesos que se reforzan mutuamente, tales como historias e mitos, cerimoniais e accións que crean novos valores organizativos (Deal e Kennedy, 1985; Peters, 1978).

Debido a que unha fusión ou adquisición xeralmente implica unha cantidade significativa de perda colectiva e individual, a forma como se dirixen os símbolos organizativos —a través dos rituais de transición e historias— xoga un rol

clave á hora de afrontar-lo cambio. Gran parte da tensión e conflito nunha fusión ou adquisición asóciase coa actuación relativa ás culturas e ó manexo dos conflitos implicados na interacción cross-cultural. Como parte deste proceso, é importante que os directivos comprendan como os aspectos expresivos e simbólicos das súas accións, decisións ou políticas reforzan ou minan as identidades culturais das empresas.

Na fusión de Burroughs-Sperry, por exemplo, había unha loita polo "Nome da Empresa". Cando se elixiu, ós empregados déronlles gorras co nome de UNISYS. Estas gorras convertíronse en importantes símbolos das metas e obxectivos da fusión. O lema "Have your corporate hat on" convertiuse nun símbolo do intento de reforza-la asociación entre as dúas empresas e de formar vínculos de lealdade entre os empregados de Burroughs e Sperry (Mirvis e Marks, 1987).

Tamén se recorre a xestos simbólicos para reforza-las comunicacións directas cos empregados. Nunha combinación que incluíu a dúas empresas do espectáculo, a compradora (Movies, Inc.) fixo un esforzo consciente para comprende-las orientacións culturais da empresa adquirida (Acme, Inc.) e para transmitir-las seus propios valores culturais (Siehl, Ledford, Silverman e Fay, 1987). Despois do anuncio público da adquisición, mantívose un encontro formal na sede central de Acme para presenta-las razóns da integración. O encontro foi deseñado coma unha cerimonia, á que foron invitados os empregados e as súas esposas. Inmediatamente despois das presentacións e das preguntas e respostas, realizouse unha cea de pé na que un equipo de executivos de Movies, Inc. comentaba cos participantes, de forma individual, a adquisición e respondía ás súas preocupacións. Aínda que a empresa compradora utilizou canles de comunicación formais para informar ós empregados de Acme sobre a cultura de Movies, Inc. esta foi máis claramente transmitida polo banquete, as invitacións ás esposas e os esforzos de comunicación ca pola simple verbalización.

Como ilustra a adquisición Movies-Acme, as accións da dirección durante a combinación impactan moito nos valores e orientacións da nova empresa. As persoas interpretan tales

eventos como signos, polo que as empresas poden tratar de incidir directamente en moitos dos "pequenos detalles" dunha combinación. PCA/Tenneco, por exemplo, aplica una política de limpeza durante unha fusión ou adquisición. Como argumenta un dos vicepresidentes da empresa (Gordon, 1987, p. 56): "Unha nova man de pintura, novo alfombrado, quizais inclusive unha oficina tabicada para o xefe mostra ós novos empregados que non van ser fillastres esquecidos. Cando os empregados e os directivos ven o equipo reemprazado e as oficinas remodeladas, isto infúndelles confianza na súa nova relación".

Irónicamente, máis ca unha técnica innovadora, o uso de símbolos e rituais parece indica-lo retorno a unha forma inicial de dirección, a carismática (Heller, 1985). A distinción entre "líder transformador" e "director transaccional" subliña a importancia de líderes fortes que poidan desenvolver un sentido compartido de valores e misión entre os empregados (Burke, 1986; Tichy e Ulrich, 1984). Os líderes transformadores están chamados a crear algo novo de algo vello. Deben ser capaces de xerar unha visión do estado futuro desexado da empresa, articular esta visión para os empregados e traballar con eles para asegurar que se identifiquen con ela. Os directivos transaccionais, pola contra, fan só modificacións menores na misión, estrutura e sistema de recursos humanos da organización. Dada a amplitude e magnitude do cambio implicado nas fusións e adquisicións, parece que cantos máis executivos sexan capaces de dirixir e controlar efectivamente os aspectos expresivos e simbólicos da combinación, maior é a probabilidade de éxito.

## 5. CONCLUSIÓN

As fusións e adquisicións xeraron situacións traumáticas e estresantes para moitos directivos e empregados que as viviron nos últimos anos. Dado que parece que continuará esta tendencia, resulta crucial que se preste coidadosa atención ó seu impacto sobre os empregados. Unha alta porcentaxe de combinacións organizativas fracasou debido á pouca ou nula consideración dos problemas humanos creados.

Está claro que dirixi-la consolidación de dúas empresas en unha, abrangue multitude de responsabilidades, preocupacións e tarefas. Unha das realidades das combinacións organizativas é que resulta virtualmente imposible predecir cada aspecto co que hai que tratar ou como van reaccionar os membros organizativos ás diversas intervencións e procesos que ocorrerán.

Non hai ningún enfoque ou técnica únicos que garantan a consolidación con éxito de dúas organizacións; agora ben, as empresas que enfocan unha combinación inminente cunha estratexia ben preparada e planificada, é máis probable que minimicen gran parte da tensión e trauma inherentes ó proceso. Se adoptan unha política de "escape" non necesariamente asegurarán que o descontento, amargura e conflito se eviten.

Para lograr un verdadeiro éxito nas fusións e adquisicións, os directivos deben ser máis sensibles á hora de dirixi-la reestructuración que supón unha diminución de tamaño. Suxerimos varios factores que hai que considerar ó realizar estas transicións. En primeiro lugar, a dirección debería considerar seriamente alternativas ós despedimentos; logo, en caso de que estas non sexan viables ou suficientes, as empresas deberían esforzarse por axudar ós traballadores a través de programas de "outplacement", incentivo á marcha voluntaria e oportunidades de readrestramento.

Tamén temos indicado un amplo abano de actuacións directivas orientadas a reducir comportamentos disfuncionais dos empregados para as empresas.

As intervencións indicadas propóñense desde unha perspectiva de colaboración; os ataques hostís e as O.P.A.S. financeiras proveñen dun conxunto bastante diferente de metas e resultan en dinámicas notablemente distintas. Cando se desexa unha integración operativa e estratéxica, os procesos humanos subxacentes ás fusións e adquisicións deben ser apoiadas por tantos medios como sexa posible.

## BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN BANKERS ASSOCIATION AND ERNST & WHINNEY. (1985). *Implementing Mergers and*



- Acquisitions in the Financial Services Industry: From Handshake to Hands On.* American Bankers Association.
- BARRET, P.F. (1973). *The Human Implications of Mergers and Takeovers.* Institute of Personnel Management.
- BASTIEN, D. (1987). "Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions", *Human Resource Management*, 26, pp. 17-33.
- BAYTOS, L. (1986). "The Human Resource Side of Acquisitions and Divestitures", *Human Resource Planning*, Vol. 9, N° 4, pp. 167-175.
- BECKHARD, R. (1971). "Optimizing Team Building Efforts", *Journal of Contemporary Business*, Vol. 1, N° 3, pp. 23-32.
- BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. (1985). "How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger", *Organizational Dynamics*, Vol. 3, N° 3, pp. 41-56.
- BLOTZER, J. (1985). "Jobless Adrift, Cling to Hope", *Pittsburgh Post Gazette*, 30 de Decembro, pp. 33-36.
- BLUMBERG, A.; WIENER, W.K. (1979). "One from Two: Facilitating an Organizational Merger" en L.D. Goodstein, B. Lubin, A.-E. Lubin [ed.]: *Organizational Change Sourcebook II: Cases in Conflict Management.* La Jolla, California: University Associates.
- BOLT, J.E. (1983). "Job Security: Its Time Has Come", *Harvard Business Review*, 16, pp. 115-123.
- BRADLEY, J.; KORN, D. (1981). *Acquisition and Corporate Development.* Lexington Books.
- BRIDGES, W. (1985). "How to Manage Organizational transition", *Training*, Setembro, pp. 28-32.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions.* Jossey-Bass.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS, J.W. (1985). "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger", *Human Relations*, 38, pp. 477-500.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS, J.W. (1988). "The Cultural Dynamics of Transformation: The Case of a Bank Merger" en R.H. Kilmann, T.J. Covin et al.: *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World.* Jossey-Bass.
- BURKE, W.E. (1986). "Leadership as Empowering Others" en S. Srivastva et al.: *Executive Power: How Executives Influence People and Organizations.* Jossey-Bass.
- COBBS, S.; KASL, S.V. (1977). *Termination: The Consequences of Job Loss.* National Institute for Occupational Safety and Health, Report N° 76-1.261.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1990). *El empleo en Europa en 1990.*
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (1991). *XX Informe sobre la política de competencia.*
- CORNFIELD, D.B. (1983). "Chances of a Layoff in a Corporation: A Case Study", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 503-520.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1985). *Culturas corporativas.* Fondo Educativo Interamericano.
- FLAIM, P.P.; KENNEDY, A.A. (1985). "Displaced Workers of 1979-1983: How Well Have They Fared?", *Monthly Labor Review*, 108, pp. 3-16.
- GOLDBERG, W.H. [ed.]. (1983). *Mergers: Motives, Modes and Methods.* Gower.
- GORDON, I.S. (1987). "Smoothing Out Transitions for New Ventures", *Management Review*, setembro, pp. 54-56.
- GREENHALGH, L.; MCKERSIE, R.B.; GILEY, R.W. (1986). "Rebalancing the Work-Force at IBM: A Case Study of Redeployment and Revitalization", *Organizational Dynamics*, 14, pp. 30-47.
- HASPESLAGH, P.C.; JEMISON, D.B. (1987). "Acquisitions-Myths and Reality", *Sloan Management Review*, inverno, pp. 53-58.
- HAYES, R.H. (1979). "The Human Side of Acquisition", *Management Review*, Vol. 8, N° 11, pp. 41-46.
- HELLER, T. (1985). "Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 10, N° 3, pp. 488-495.
- HOMANS, G.C. (1974). *Social Behavior: Its Elementary Forms.* Harcourt Jovanovich. 2ª ed.
- HUNT, J.W. (1990). "Gestionar la adquisición con éxito: ¿una cuestión humana?" en E.H. Schein et al.: *Fusiones y adquisiciones. Aspectos culturales y organizativos*, pp. 31-65. Centro de Estudios sobre las Organizaciones.
- HUNT, J.W.; STAN; LEES, S.; GRUMBAR, J.J.; VIVIAN, PH.D. (1987). *Acquisitions. The Human Factor.* Egon Zehnder International.
- IVANCEVICH, J.M.; SCHWEIGER, D.M.; POWER, F.R. (1987). "Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions", *Human Resource Planning*, Vol. 10, N° 1, pp. 19-35.
- KANTER, R.M.; INGOLS, C.; MYERS, P. (1987). "The Delta-Western Merger: The Best Get Better", *Management Review*, setembro, pp. 24-26.
- KANTER, R.M.; SEGGERMAN, T.K. (1986). "Mana-

- ging Mergers, Acquisitions and Divestitures", *Management Review*, octubre, pp. 16-17.
- KAUFMAN, H.G. (1982). *Professionals in Search of Work: Coping With the Stress of Job Loss and Unemployment*. Wiley.
- LEANA, C.R.; FELDMAN, D.C. (1988). "Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions and Coping Behaviors", *Journal of Management*, Vol. 14, N° 3, pp. 5-19.
- LEANA, C.R.; FELDMAN, D.C. (1989). "When Mergers Force Layoffs: Some Lessons About the Human Resource Problems", *Human Resource Planning*, Vol. 12, N° 2, pp. 123-140.
- LEANA, C.R.; IVANCEVICH, J.M. (1987). "Involuntary Job Loss: Institutional Interventions and a Research Agenda", *Academy of Management Review*, 12, pp. 301-312.
- MCCANN, J.; GILKEY, R. (1990). *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*. Díaz de Santos.
- MARKS, M. (1982). "Merging Human Resources: A Review of Current Research", *Mergers and Acquisitions*, Vol. 17, N° 2, pp. 38-43.
- MARKS, M.; MIRVIS, P. (1986). "The Merger Syndrome", *Psychology Today*, octubre, pp. 36-42.
- MAYERS, J. (1986). "Living with the Done Deal: How to Withstand a Merger, Part II", *Management review*, noviembre, pp. 39-42.
- MAYERS, J. (1986). "Living with the Done Deal: How to Withstand a Merger, Part II", *Management review*, noviembre, pp. 54-84.
- MIRVIS, P. (1985). "Negotiations After the Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in an Acquisition", *Journal of Occupational Behavior*, 6, pp. 65-84.
- MIRVIS, P.H.; MARKS, M.L. (1987). *The Creation of UNISYS: Strategy and Tactics in the Mega-Merger of Burroughs and Sperry Corporation*, Paper presented at the 47th annual meeting of the Academy of Management, New Orleans.
- MOORE, M.L. (1986). "Designing Parallel Organizations to Support Organizational Productivity Programs" en J.J. Famuralo [ed.]: *Handbook of Human Resources Administration*. McGraw-Hill.
- NEIRA FONTELA, E. (1992). "Un modelo para evaluar el impacto sobre los recursos humanos de las fusiones/adquisiciones", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 1, N°1, abril, pp. 91-98.
- PASCALE, R.T. (1985). "The Paradox of 'Corporate Culture': Reconciling Ourselves to Socialization", *California Management Review*, Vol. 27, N° 2, pp. 26-41.
- PERRY, L.T. (1986). "Lest-Cost Alternatives to Layoffs in Declining Industries", *Organizational Dynamics*, 14, pp. 48-61.
- PETERS, T.J. (1978). "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done", *Organizational Dynamics*, Vol. 7, N° 2, pp. 3-23.
- POND, S.B.; ARMENAKIS, A.A.; GREEN, S.B. (1984). "The Importance of Employee Expectations in Organizational Diagnosis", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 20, N° 2, pp. 167-180.
- PRITCHETT, P. (1985). *After the Merger: Managing the Shockwaves*. Dow Jones-Irwin.
- PRITCHETT, P. (1987). *Making Mergers Work: A Guide to Managing Mergers and Acquisitions*. Dow Jones-Irwin.
- SCHERBA, J. (1973). "Outplacement as a Personnel Responsibility", *Personnel*, Vol. 50, pp. 40-44.
- SCHWEIGER, D.L.; IVANCEVICH, J.M. (1985). "Human Resources: The Forgotten Factor in Merges and Acquisitions", *Personnel Administrator*, Vol. 30, N° 11, pp. 47-54, 58-61.
- SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M.; POWER, F.R. (1990). "Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y después de la adquisición" en E.H. Schein et al.: *Fusiones y adquisiciones. Aspectos culturales y organizativos*, ob. cit., pp. 145-166.
- SCHWEIGER, D.M.; WEBER, Y. (1989). "Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation", *Human Resource Planning*, Vol. 12, N° 2, pp. 69-86.
- SIEHL, C.; LEDFORD, G.; SILVERMAN, R.; FAY, P. (1987). *Managing Cultural Differences in Mergers and Acquisitions: The Role of the Human Resource Function*. Center for Effective Organizations, University of Southern California.
- SIEHL, C.; LEDFORD, G.; SILVERMAN, R.; FAY, P. (1988). "Preventing Culture Clashes from Blocking a Merger", *Journal of Mergers and Acquisitions*, marzo/abril, pp. 51-57.
- SIEHL, C.; SMITH, D. (1990). "Avoiding the Loss of a Gain: Retaining Top Managers in an Acquisition", *Human Resource Management*, verán, pp. 167-185.
- TICHY, M.; ULRICH, B. (1984). "The Leadership

- Challenge. A Call for the Transformational Leader", *Sloan Management Review*, Vol. 24, N° 1, pp. 59-68.
- WEBER, A.R.; TAYLOR, D.P. (1963). "Procedures for Employee Displacement: Advance Notice of Plant Shutdown", *Journal of Business*, 36, pp. 312-315.
- YUNKER, J.A. (1983). *Integrating Acquisitions: Making Corporate Marriages Work*. Praeger.