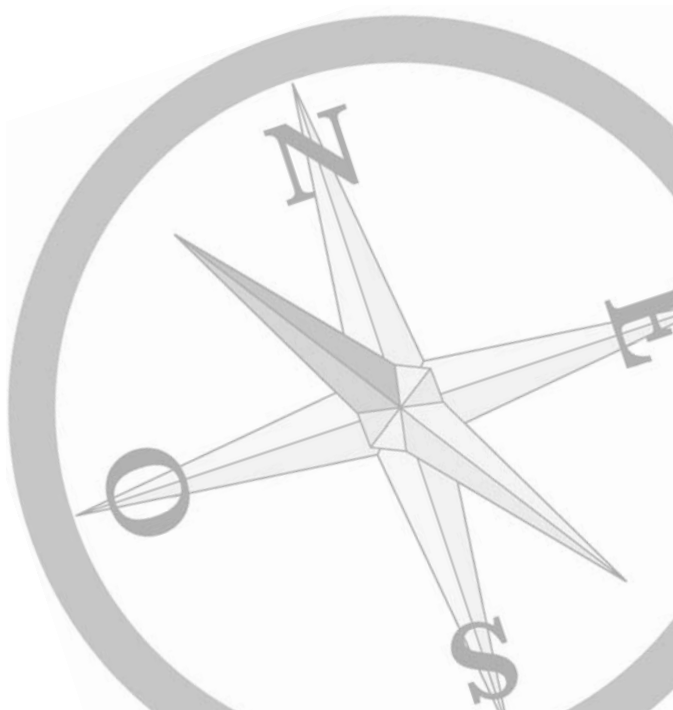


1. El porqué y para quién de este libro



SHOCK!

Según nuestra experiencia, y en el ámbito de las relaciones en la empresa, no hay cambio que requiera más psicología y manejo de las emociones que un proceso de fusión o adquisición. Puede haber mayor o menor rigor en la planificación de la misma, pero siempre aparecen situaciones no planificadas, giros inesperados en la estrategia, cambios en el mercado que afectan a las decisiones y un largo etcétera. Pero lo que no cambia es la reacción y la necesidad de gestionar las emociones de todas y cada una de las personas involucradas en este proceso. Las fusiones y adquisiciones impactan directamente en las personas y, como seres complejos que somos, no podemos subestimar la complejidad de las mismas.

¡Desengañémonos! Siempre ha habido fusiones y adquisiciones, y siempre las habrá. Es cuestión de ciclo económico y del sector en el que se esté. No pienses que a ti no te va a tocar, porque toca, aunque sea indirectamente a través de otros, y de la noche a la mañana. Los procesos de fusión y adquisición se han acelerado en las últimas décadas en número, en tamaño y en rapidez (teórica) de integración. Hemos vivido y observado muchas de estas situaciones, y seguro que podemos recordar experiencias, actitudes y anécdotas alrededor de una fusión y/o adquisición, ya sea personal o de un amigo o conocido.

El 90% de las fusiones y adquisiciones nunca llega a los objetivos que se marcaron quienes decidieron llevarlas a cabo. El 83% no llega ni siquiera a crear

más valor a los accionistas; es más, de hecho, el 50% de ellas destruye valor. La gran mayoría desestima el esfuerzo que debe realizarse en la gestión de los recursos humanos, en la gestión de las culturas de las diferentes empresas, en los planes de transición... Eso sí, los cálculos en cuanto a ahorro de costes, previsión de facturación, generación de beneficios, número de despidos —es decir, todo aquello que se pueda cuantificar—, se cuantifica, antes incluso de tomar una decisión de fusión o adquisición. De hecho, también se tienen en cuenta factores cualitativos como: cuál va a ser la estrategia de comunicación externa, cómo van a reaccionar los mercados, la competencia, etc. Pero ¿dónde están los planes de comunicación, los planes de gestión del cambio, los planes de transición a la nueva empresa, las acciones de acompañamiento a las personas a la nueva situación? En casos muy contados nos encontramos con que los órganos de gestión —aquéllos que, en definitiva, toman las decisiones— se preguntan: ¿qué pasa con los empleados?, ¿cómo van a reaccionar?, ¿cuáles van a ser los primeros pasos en la gestión de los trabajadores?, ¿qué podemos hacer para facilitarles la transición hacia la nueva compañía?

Ésta es la clave de la cuestión: ¿cómo vamos a gestionar al personal y los procesos asociados al mismo? No queremos quitarle importancia a todos los aspectos financieros y comerciales de una fusión o adquisición, sino reivindicar que los aspectos humanos y de

SHOCK!

gestión de personas deben tener importancia y se merecen tanta atención como los otros procesos mencionados.

Cuando comenzamos nuestra jornada laboral, qué rápido nos olvidamos de que tenemos sentimientos, de que seguimos siendo seres humanos, con miedos, con inseguridades... animales con clara tendencia a la supervivencia, capaces de hacer casi cualquier cosa con tal de mantener nuestro puesto de trabajo. En esto precisamente pensamos cuando oímos el rumor de que nos compran: «Voy a perder mi empleo» o «Cómo puedo sacar ventaja y promocionarme», en el caso de estar en la empresa que compra. ¡Cómo si fuese tan fácil! ¿Cuánto tardas en hacer quinielas sobre lo que le va a pasar a la gente que hay a tu alrededor y sobre lo que te va a pasar a ti? Ya tienes tema, ¿eh? Y entonces, la productividad cae. Los resultados ya no son los que debieran ser y nadie sabe el porqué. Bueno, en realidad, todo el mundo lo sabe, pero no se atreven a decir que no tuvieron en cuenta el factor humano en la creación del plan para gestionar la nueva compañía. Por supuesto, hay otros factores que inciden en una productividad más baja de lo esperado, pero creemos firmemente que éste es el motivo principal.

Hemos visto a mucha gente sufrir y pasarlo mal con este tipo de procesos, y eso nos ha motivado a escribir este libro. Creemos que podemos secundarte en tu gestión de ese proceso de cambio, en mane-

jar las transiciones y, en cierta manera, aspiramos a ayudarte a positivar este tipo de situaciones que, en cualquier caso, son inevitables. Deseamos también ayudarte a ganar perspectiva, ayudarte a llevar estos procesos de manera más llevadera. Depende de ti en gran medida. Esperamos que nos lean no sólo los trabajadores que ven cómo se gestionan estos procesos de fusión y adquisición, sino también aquéllos que los dirigen, porque estamos convencidos de que, si nos hacen caso, los resultados de negocio serán aún mejores.

En resumen:

¿A quién va dirigido este libro?

- A ti, que estás inmerso en un proceso de fusión.
- A ti, que te apetece hacer cosas nuevas.
- A ti, que quieres asumir responsabilidad con tu equipo.
- A ti, que eres valiente, pues piensas que puedes marcar una diferencia.
- A ti, que no das nada por sentado.

¿A quién no va dirigido?

- A los que les da igual todo.
- A las personas «sí, señor».
- A los que siempre piensan que todo tiempo pasado fue mejor.

SHOCK!

- A los que no se atreven a tomar la iniciativa ni a experimentar nuevas acciones.
- A los que piensan que el fin justifica los medios.
- A los que no creen en las personas.

¿Por qué te interesa?

Este libro te ayudará a:

- Prepararte para las sucesivas olas de reacciones y cambios que te afectarán a ti y sacudirán tu organización.
- Conocer un modelo de proceso de fusión y sus efectos en ti y en tu entorno.
- Hacer más llevadera la fase de transición, de incertidumbre y, finalmente, de integración.
- Llevarte más allá de la mera supervivencia.
- Descubrir consejos prácticos y positivos para tomar TU decisión.

Esperamos que, sobre todo, disfrutes, y que la lectura de este libro te ayude a ver estos procesos de una forma diferente y más positiva si cabe.