

Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición

Noemí Martínez Caraballo

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Zaragoza (España)

noemar@unizar.es

Fecha de recepción: marzo de 2006

Fecha de aceptación: abril de 2006

Área de especialización: Recursos Humanos

Resumen:

Habida cuenta de que los recursos intangibles, y, entre ellos, el capital humano, juegan un papel significativo en la estrategia empresarial, este artículo pretende analizar el ajuste de los recursos humanos en las empresas objetivo de procesos de fusiones y/o adquisiciones. En este sentido, el presente trabajo se centrará en realizar un estado de la cuestión y mostrar algunas evidencias acerca de las percepciones del equipo de alta dirección de la empresa objetivo con el propósito de entender mejor cuáles son las razones que llevan a algunos de ellos a permanecer en la misma y a otros a abandonarla.

Palabras clave: fusiones y adquisiciones, recursos humanos, altos ejecutivos, capital intelectual

Title: The human resources in mergers and acquisitions

Abstract:

In view of intangible resources -and, among them, human capital- play a significant role in the managerial strategy, this article aims to analyse the fit of human resources in companies that has been target of mergers and/or acquisitions processes. In this sense, the present paper will be centred in carrying out a state of the art of this topic and in showing some evidences about the top managers

perceptions of the target company with the purpose of better understanding which are the reasons for the departure and the permanence of them.

Keywords: mergers and acquisitions, human resources, top managers, intellectual capital

1. Introducción

Uno de los temas que más interés ha suscitado desde la óptica de la gestión estratégica de la empresa y desde la óptica de la economía industrial es el de las fusiones y adquisiciones de empresas y las consecuencias que dichas estrategias tienen sobre las empresas objeto de fusión y sobre los mercados en los que tales empresas venden sus productos.

La evidencia empírica refleja la importancia económica del crecimiento externo que las empresas han logrado a través de la realización de procesos de fusión. Así, por ejemplo, sólo en el año 2000 -año en que estalló la burbuja tecnológica-, tuvieron lugar más de 9.000 fusiones y adquisiciones (Mergerstat, 2000). En el año 2005, datos de *Thomson Financial* marcan un volumen mundial de fusiones y adquisiciones situado en 2,3 billones de dólares -1,95 billones de euros-. El dato queda casi 500.000 millones de dólares -425.394 millones de euros- por debajo del guarismo registrado en 2000, pero según los analistas el panorama es ahora más saludable, con muchas más operaciones en efectivo y una clara tendencia a que la línea se mantenga en 2006.

En el caso de Europa, la consolidación del mercado único europeo constituye un incentivo adicional para que las empresas europeas vean en ellas una forma válida de crecimiento que las permita alcanzar una dimensión competitiva adecuada. Además, la fusión con empresas locales resulta ser una forma atractiva para lograr los objetivos estratégicos de expansión internacional habida cuenta de la importancia otorgada a la internacionalización de los mercados.

El importante rol que juegan los procesos de fusión en la formación estratégica del crecimiento empresarial, así como su importancia económica, social e industrial

hacen necesaria la elaboración de un cuerpo teórico que permita una estimación adecuada del valor que pueden crear estas operaciones.

Desde una perspectiva de dirección, hay una necesidad significativa de ir más allá de las consideraciones estratégicas y financieras *per sé* y de examinar la dinámica organizativa y los problemas de recursos humanos que emergen en los procesos de fusión y adquisición. En este sentido, los estudios realizados indican que más de un tercio de las fusiones fracasan antes de cinco años y se hace alusión a que la mayoría de estos fracasos son debidos a factores humanos (Senn, 1989), por lo que resulta interesante analizar los motivos de fracaso de las mismas y proponer soluciones a modo de consejos prácticos, en la medida de lo posible, a los directivos de las empresas.

Aunque hay procesos, incertidumbres y tensiones básicas que caracterizan todos los procesos de fusión y adquisición, la naturaleza exacta del proceso y la magnitud de las ambigüedades y tensiones experimentadas por los miembros de la organización varían con el tipo de proceso en cuestión. De tal forma que sólo la caracterización adecuada de la integración permitirá la toma de decisiones post-integración efectivas.

El objetivo del presente trabajo radica en analizar, desde la revisión de la literatura, el ajuste de los recursos humanos en las empresas objetivo de procesos de fusiones. En concreto, se pretende analizar cuáles son los motivos más generalizados de abandono y permanencia en las diferentes firmas, sobre todo, en los equipos de alta dirección, así como los factores que influyen de manera más determinante en esta decisión.

El trabajo se estructurará de la forma siguiente. En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura existente en lo que concierne al estudio de los procesos de ajuste de plantilla posteriores a los procesos de fusión y/o adquisición que experimentan algunas empresas. Se comenzará con una revisión de la importancia otorgada en los últimos años a elementos tan importantes como son el conocimiento y el capital humano en los procesos de creación de valor de las empresas, para acabar presentando una panorámica del estado de la cuestión en lo que respecta al ajuste de los recursos humanos en los procesos de fusiones y/o adquisiciones y se enumeraran aquellos factores que, desde la literatura, han sido identificados como determinantes de la tasa de permanencia en la empresa objeto

del proceso de fusión y/o adquisición tras tener lugar el anuncio del mismo. En último lugar, y a modo de conclusión, se expondrán algunas cuestiones y reflexiones personales que quedan abiertas para ser abordadas en futuros proyectos de investigación.

2. La gestión del capital intelectual

En el marco de la visión cognitiva de la empresa (Grant, 1997) el capital intelectual representa la preocupación fundamental para la gestión eficiente. Jordan y Jones (1997) consideran que cualquier intento de explotar el capital intelectual con el fin de obtener una ventaja competitiva debe de estar basado en el conocimiento y la comprensión de los métodos empleados por la empresa para adquirir, compartir y utilizar el conocimiento. Bontis (1996) propone tres enfoques para el desarrollo del capital intelectual: (1) hacer de la gestión del conocimiento una máxima para la evaluación de la marcha de la empresa, (2) definir formalmente el papel del conocimiento en la firma y (3) diseñar un mapa del conocimiento de la organización. En este escenario, las compañías necesitan crear valor a partir del desarrollo de sus activos intangibles, tales como las marcas (Dru, 1997) y el stock de conocimiento.

Hall (1989, 1991, 1992) considera que es necesario adoptar una nueva perspectiva de la gestión empresarial, que tenga en cuenta activos intangibles (capital intelectual) tales como la reputación de la organización y el *know-how*, dado que el valor de los activos convencionales no constituye una estimación adecuada del valor de la empresa. Hall (1993) diseña un marco en el que los recursos intangibles se relacionan con las capacidades funcionales y culturales, y lo emplea para identificar la contribución relativa de los distintos recursos intangibles a la consecución de ventajas competitivas. Este autor clasifica los intangibles en dos categorías: activos (marcas comerciales, patentes, derechos de autor, diseños registrados, contratos, secretos comerciales, reputación y redes) y capacidades o habilidades (saber hacer y cultura). Basándose en una encuesta realizada entre consejeros delegados de empresas británicas, Hall (1992) concluye que los gerentes consideran la reputación de la compañía, la reputación del producto y el saber hacer de los empleados como los principales determinantes del éxito empresarial.

Además de la problemática de la introducción de los intangibles en los modelos de crecimiento se ha abordado con especial interés la dificultad de su adecuada valoración. En este sentido, hace aproximadamente cuatro décadas, la contabilización de los recursos humanos apareció en la agenda de la investigación con el trabajo seminal de Hermanson (1964). A finales de los años sesenta y principios de los setenta se convirtió en el centro de un fructífero debate que estaba motivado fundamentalmente por la cuestión de si los estados financieros debían incluir información sobre el valor de los recursos humanos. Poco después, a finales de los setenta, el interés por la contabilidad de los recursos humanos disminuyó significativamente (Brummet *et al.*, 1968), como consecuencia de las implicaciones prácticas de la investigación publicada hasta el momento. Los primeros años de la década de los noventa fueron testigos de algunos intentos, por parte de la comunidad académica, de revivir el interés en la contabilización de los recursos humanos ya que el valor de los empleados se considera como un determinante clave del éxito de las compañías en sectores basados en el conocimiento (Postrel, 1996). De acuerdo con Parkes (1997), no reflejar el capital intelectual en los estados financieros de las empresas de servicios basadas en el conocimiento implica olvidarse de uno de sus activos fundamentales.

No obstante, merece la pena destacar que la imputación directa a resultados de las inversiones intangibles puede llevar a subestimar el valor de las empresas si no están en un estado estable en el cual los gastos anuales son aproximadamente iguales a las cantidades que se imputarían en concepto de amortización si estas inversiones hubiesen sido capitalizadas. Por tanto, los resultados y el valor de los recursos propios estarán afectados por un sesgo únicamente cuando se produzcan variaciones importantes en la magnitud de las inversiones en intangibles. Lev y Zarowin (1998) y Deng y Lev (1998) aportan un interesante análisis a este respecto.

Finalmente, Lev (1998) encuentra que una información imprecisa sobre los intangibles origina asimetrías de información que son explotadas por los directivos con el fin de obtener rentabilidades extraordinarias en el mercado.

El que la ausencia de información sobre intangibles en el balance provoque la infravaloración de las empresas es especialmente problemático en el caso de sociedades que sean objeto de Fusiones y Adquisiciones o LBOs (*Leveraged Buy-Out*). Por una parte, se subestimaré el valor de la empresa objetivo (*target company* en la terminología anglosajona), por otra, se sobreestimaré la rentabilidad

futura de la entidad resultante de la integración. Especialmente interesantes resultan la propiedad intelectual empleada y los derechos de propiedad intelectual de la empresa objetivo y de sus principales competidores (Bloom, 1994). Harvey y Lusch (1995) proponen un modelo que ofrece una visión amplia del proceso seguido en fusiones y adquisiciones que, a su juicio, facilita a la entidad adquirente la estimación del valor de los activos tangibles e intangibles de la empresa objetivo.

Parece existir una relación positiva entre la cantidad de capital que una empresa es capaz de captar en una oferta pública de adquisición inicial, y sus capacidades científicas e intelectuales (Deeds *et al.*, 1997). El capital Intelectual es, desde el punto de vista de Flamholtz y Coff (1989), el activo fundamental a analizar de cara a la fusiones y adquisiciones. Sugieren que el personal puede ser valorado usando los mismos métodos aplicados para los activos tangibles (el coste histórico, el coste de reposición y el descuento de flujos de caja futuros), pudiendo estimarse su vida útil según las probabilidades de movimientos dentro de una organización.

El conocimiento de los intangibles que determinan el valor de la empresa no sólo es necesario para la valoración de las acciones en bolsa, sino también en el ámbito de la gestión, para la adopción de decisiones eficientes. El aspecto principal en el marco de la gestión empresarial es conocer el efecto de los intangibles sobre el rendimiento de la empresa.

Actualmente el conocimiento es un factor de producción fundamental. Nos enfrentamos a "una nueva era histórica -la economía basada en el conocimiento, la economía del aprendizaje o la sociedad de la información- donde la economía está más que nunca fuertemente y directamente enraizada en la producción, distribución y uso del conocimiento" (Foray y Lundwall, 1996).

3. Fusiones y adquisiciones

Una fusión puede ser definida como una situación en la que dos o más empresas independientes se unen, o bien, cuando una o más personas que están controlando ya al menos una compañía, adquieren, directa o indirectamente, el control de todas las partes o, al menos, se encarga de una de ellas. Por lo que, en una fusión, las dos o más empresas crean una nueva entidad y en una adquisición, la compañía objetivo o adquirida pierde su autonomía económica y legal (Mergerstat 2000).

Así pues, hablaremos de fusiones en sentido estricto cuando ambas empresas, compradora y objetivo, pierden su personalidad jurídica anterior y la empresa resultante de la fusión adopta una personalidad jurídica distinta; de absorciones si la empresa objetivo pierde su personalidad jurídica y pasa a formar parte del patrimonio de la empresa compradora) y de adquisiciones o compras si la empresa objetivo no pierde su personalidad jurídica, pero pasa a ser controlada por la empresa que realiza la fusión (Vázquez, 1992).

Llegados a este punto, señalar que se utilizará simplemente el término "fusiones" para hacer referencia a cualquiera de los tres conceptos anteriormente señalados pues la naturaleza económica del fenómeno objeto de estudio es independiente de los aspectos referidos.

De las empresas que participan en una fusión, una de ellas es la que ejerce la intención o intento de fusión y la otra es la empresa objetivo de la fusión. En adelante, a la empresa que ejerce el intento de fusión se la denominará empresa adquirente, empresa padre o compradora, en función del contexto. A la empresa objetivo del proceso de fusión la denominaremos empresa objetivo o empresa adquirida haciendo alusión a la firma que ha recibido una oferta de sus acciones, una OPA o una oferta de absorción.

Las adquisiciones y fusiones han sido objeto de especial consideración en el campo de las finanzas y en el de la economía industrial. En el primero, se han realizado innumerables trabajos en los que se analiza la oportunidad de las fusiones en base a los valores de las acciones de las empresas implicadas en la operación, antes y después de que éstas hayan tenido lugar o teniendo en cuenta la evaluación de los resultados, etc.¹ En el segundo, los efectos monopolistas de las fusiones y las medidas para evitarlos son aspectos a resaltar. También las adquisiciones y fusiones han sido objeto de estudio, si bien con menor frecuencia, en el ámbito de la dirección estratégica, en el que son contempladas como opciones estratégicas.

Muchas son las razones esgrimidas para justificar las fusiones y las adquisiciones. Así, entre otros, se pueden mencionar como objetivos perseguidos con este tipo de estrategia el incrementar los beneficios, aumentar las ventas o el valor de los activos, lograr economías de escala en producción, reducir la

competencia, incrementar el prestigio o el poder de los directivos, etc. (Jemison y Sitkin, 1986a y 1986b).

A pesar de estas justificaciones, las fusiones y adquisiciones son estrategias arriesgadas con un elevado porcentaje de fracasos. La evidencia demuestra que estas operaciones muchas veces no logran crear valor en las empresas adquirentes y, además, tienen en ocasiones un impacto negativo sobre los empleados y directivos de las empresas adquiridas. Así, Jansen (2002) obtiene que la tasa de fracaso de las adquisiciones oscila entre un 56% y un 78,5%. En este sentido, la mayoría de los estudios sobre fusiones y adquisiciones realizados en la década de los 80 y los 90 desde diferentes perspectivas, han tratado de comprender los resultados obtenidos por las empresas tras este tipo de operaciones. Gran parte de estos trabajos defendían la búsqueda de mecanismos que mejoraran la formulación de estas estrategias, por lo que el ajuste organizativo, estratégico y cultural han sido considerados piezas clave para comprender los resultados de las adquisiciones (Kussewitt, 1985; Chatterjee, 1986; Porter, 1987; Datta, 1991 y Chatterjee *et al.*, 1992).

Recientemente la literatura ha abogado por aproximarse a la formulación de estas estrategias desde un enfoque de recursos. Desde esta perspectiva, las adquisiciones son una alternativa de renovación de la base de recursos de la firma (Vermeulen y Barkema, 2001) o de reconfiguración de la estructura de recursos de una empresa (Capron *et al.* 2001) lo que provee de un carácter dinámico a las explicaciones más clásicas de las adquisiciones y permite entender que las mismas pueden convertirse en un mecanismo de ruptura de la inercia empresarial y de las rutinas que subyacen a los recursos. Así, las adquisiciones pueden entenderse como una vía para adquirir algunos tipos de recursos y capacidades (Capron, 1999 y Ahuja y Katila, 2001) y pueden ser una alternativa para reconfigurar la estructura de recursos de una empresa (Capron *et al.*, 2001).

Los argumentos a favor de las fusiones y adquisiciones son prácticamente los mismos que para la integración vertical, lo que es lógico, ya que se trata también de una internalización de las transacciones, si bien aquí desempeña un papel central un tipo de activos específicos: los activos intangibles (Menguzzato y Renau, 1995). Dentro de tales activos intangibles, conocidos también como "conocimientos tácitos" se pueden identificar: la tecnología, el *know-how* de *marketing* (sistemas de distribución, conocimiento específico de un mercado, cartera de clientes...) y de

management (dirección de recursos humanos, diseño de estructuras organizativas, sistemas de control, procedimientos de formulación de estrategias, etc.).

Hasta este punto se han conceptualizado las fusiones y sus rasgos más característicos, a continuación se va a proceder a analizar la importante relación que su éxito o fracaso guarda con un tipo especial de intangibles: los recursos humanos.

4. Ajuste de los recursos humanos en los procesos de fusión

Estudios como el de Pritchett (1985) ponen de manifiesto el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos. Este tipo de operaciones implica cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio (Buono y Bowditch, 1989; Larsson y Filnkenstein, 1999). Diferentes trabajos han analizado las implicaciones de las adquisiciones sobre los empleados, tanto sobre la rotación directiva (Lee y Mowday, 1987; Walsh, 1988, 1989; Hambrick y Cannella, 1993; Krug y Hegarty, 1997) como sobre el empleo en general (Kleinert y Koldt, 2002). No obstante, el nivel de incertidumbre cambia en función de los diferentes tipos de integración. Esto es, en las adquisiciones simbióticas o de absorción, dado que se producen cambios significativos tanto en la configuración de la organización combinada como en su funcionamiento, la incertidumbre es mayor, con el subsiguiente ajuste en los recursos humanos. Sin embargo, en situaciones de preservación, los cambios son relativamente escasos de manera que éstos afectan principalmente a los niveles directivos más altos, pero el ajuste global en recursos humanos es poco significativo.

Según Walsh (1988), las empresas objeto de procesos de fusión estadounidenses se prevé que pierdan aproximadamente dos tercios de sus ejecutivos dentro de los 5 años posteriores a la adquisición, lo cual supone el doble de la tasa normal. Por otro lado, los abandonos son más numerosos cuando la empresa adquirente es una multinacional extranjera (Krug y Hegarty, 1997). La literatura ha tratado encontrar una explicación a estas altas tasas de abandono principalmente en función de los resultados de la fusión, o bien de las características propias de la empresa, industria o de la alta dirección de las mismas. Un número inferior de autores se ha planteado la medición de la asociación entre

las percepciones propias de los administradores sobre el mismo proceso de fusión llevado a cabo y su decisión acerca de permanecer o irse de la empresa (Hambrick y Mason, 1984).

Este conjunto de estudios tratan de responder, por tanto, a la siguiente cuestión: ¿Cuáles son los motivos que llevan a un número considerable de altos directivos de las empresas adquiridas a irse poco tiempo después de haber tenido lugar el proceso de fusión y adquisición? La mayor parte de los trabajos se han centrado en identificar las características propias del proceso de fusión así como de la empresa, de la industria y del equipo de altos directivos, que están asociados con altos niveles de abandonos por parte del equipo directivo después de que la adquisición tuviera lugar. Ahora bien, se ha prestado una atención menor al papel desempeñado por las características de propensión al mismo en función de los rasgos característicos y a los valores del propio individuo a la hora de incentivar la permanencia o el abandono de la firma. Las predisposiciones personales a menudo promueven diferentes comportamientos en el sentido que llevan consigo diferentes interpretaciones de los problemas, opciones y resultados objeto de estudio. Así pues, las percepciones de los ejecutivos son un factor determinante de su respuesta a un acontecimiento determinado. Así, podría lograrse una mejor comprensión de los abandonos de los gerentes de las firmas examinando directamente las percepciones que estos tienen de los procesos de fusión y adquisición (Hambrick y Cannella, 1993). Tres hechos parecen ser importantes en el momento de crear estas percepciones: el propio anuncio de la fusión, las interacciones con los directivos de la compañía adquirente tras la adquisición y los cambios tras la misma que determinan los efectos a largo plazo de la integración.

La idea que se tiene acerca de las reacciones individuales a un anuncio de un proceso de fusión proviene principalmente de evidencia sin contrastar y de numerosos casos de estudio. Estos nos proporcionan información de que tanto los procesos de fusión como los de adquisición conducen a una variedad de resultados negativos imprevistos como son la incertidumbre, el *stress* y la insatisfacción en el puesto de trabajo (Marks y Mirvis, 1985). En el primer estudio dedicado a medir empíricamente dichas percepciones, Schweiger y DeNisi (1991) encontraron que el anuncio de una fusión conducía a una situación de mayor *stress*, incertidumbre, absentismo, insatisfacción en el puesto de trabajo y propensión a la rotación entre los empleados de las fábricas. No obstante, se ha de poner en relieve que este trabajo presenta una importante limitación puesto que el periodo de tiempo

considerado (6 meses) no resulta ser suficientemente representativo y no permite analizar el impacto a largo plazo. En este sentido, Buono y Bowditch (1989) señalaron que sería necesario que hubieran transcurrido al menos dos años desde el proceso de fusión para que la actividad y las repercusiones de este pudieran ser valoradas.

Así, las percepciones de los ejecutivos están fuertemente influenciadas por los acontecimientos previos a la adquisición, los cuales envían señales acerca de la voluntad de la empresa adquirente de conservar a los altos ejecutivos de la compañía objetivo y generan impresiones acerca del papel futuro que desempeñarán éstos en la nueva organización creada tras el proceso de fusión (Schweiger y DeNisi, 1991). Los directivos de las compañías adquiridas son más propensos a abandonar voluntariamente la firma cuando ésta tiene problemas financieros, opera bajo bancarrota o bien, obtiene niveles de *performance* inferiores a los del mercado (Walsh y Ellwood, 1991; Walsh y Kosnik, 1993). Todas estas son condiciones que conducen a menudo a disputas competitivas o adquisiciones por parte de empresas externas. Los altos ejecutivos es más probable que causen baja en la firma tras un periodo de negociaciones hostiles o como resultado de diferencias culturales entre las empresas fusionadas (Walsh, 1989; Hambrick y Cannella, 1993).

Por su parte, Krug y Hegarty (2001) encontraron evidencias para afirmar que las percepciones que tienen los ejecutivos del anuncio de la fusión, y los efectos a largo plazo tienen un efecto significativo a la hora de determinar si los ejecutivos se marchan de la empresa o si, por el contrario, no lo hacen. Además, los ejecutivos tienen percepciones menos favorables y, por consiguiente, es más probable que abandonen la empresa si la compañía de la cual forman parte es adquirida por una empresa extranjera. Esto es, la adquisición por parte de una compañía cuya sede principal está ubicada en un país diferente produce un efecto negativo en la visión particular de los individuos sobre los resultados de la adquisición.

5. Factores que influyen en la decisión de permanencia en la empresa de la alta dirección

5.1. Percepciones ante el anuncio de un proceso de fusión

Las percepciones de los ejecutivos están fuertemente influenciadas por los acontecimientos previos a la adquisición, los cuales envían señales acerca de la voluntad de la empresa adquirente de conservar a los altos ejecutivos de la compañía objetivo y generan impresiones acerca del papel futuro que desempeñarán éstos en la nueva organización creada tras el proceso de fusión (Schweiger y DeNisi, 1991). Los directivos de las compañías adquiridas son más propensos a abandonar voluntariamente la firma cuando ésta tiene problemas financieros, opera bajo bancarrota o bien, obtiene niveles de *performance* inferiores a los del mercado (Walsh y Ellwood, 1991; Walsh y Kosnik, 1993). Todas estas son condiciones que conducen a menudo a disputas competitivas o adquisiciones por parte de empresas externas. En este sentido, es más probable que los altos ejecutivos causen baja en la firma tras un periodo de negociaciones hostiles o como resultado de diferencias culturales entre las empresas fusionadas (Walsh, 1989; Hambrick y Cannella, 1993).

La perspectiva de tener que trabajar con directivos de la empresa padre o adquirente tras un periodo de negociaciones hostiles suele incitar a los directivos de las empresas adquiridas a abandonar la empresa. La incertidumbre de trabajar con directivos de diferentes países, de diferentes culturas, etc. puede llevar a las firmas adquirentes a dirigir la compañía objetivo utilizando sus propios directivos, o bien, a inducir a los ejecutivos de la compañía adquirida a buscar empleo en otra organización.

5.2. Interacciones positivas con los directivos de la empresa adquirente

Las percepciones de los procesos de fusión también pueden estar influenciadas por las interacciones con los altos ejecutivos de las empresas adquirentes. La insatisfacción en el puesto de trabajo y el propósito de rotar entre los empleados de la compañía adquirida disminuye cuando la empresa adquirente les informa sobre los cambios que van a llevarse a cabo antes de que éstos sean implementados (Schweiger y DeNisi, 1991). En este sentido, se ha de resaltar que estos autores corroboran la efectividad de programas de comunicaciones realistas sobre la fusión

(*realistic merger preview*) destacándolo como una herramienta útil para que los empleados desarrollen expectativas realistas sobre su puesto de trabajo, tal y como había señalado Wanous (1977). Además estos programas permiten mantener informados a los trabajadores acerca de sus posibilidades de permanecer en la organización o de abandonarla (Lee y Mowday, 1987).

La naturaleza de los flujos de comunicación también es importante cuando los directivos se ven afectados por las percepciones de los miembros del otro equipo de alta dirección (Chattopadhyay *et al.*, 1999). Además, la escasa integración social entre los altos directivos aumenta el conflicto y el ratio de rotación de trabajadores y disminuye la frecuencia de las comunicaciones (Michel y Hambrick, 1992).

No obstante, Krug y Hegarty (2001) no encontraron evidencia empírica para afirmar que existe relación entre la tasa de los altos ejecutivos de las empresas y las interacciones con los ejecutivos de la compañía adquirente, por lo que estos autores concluyen, a la vista de los resultados obtenidos, que estas interacciones resultan ser menos determinantes a la hora de determinar la permanencia en la empresa de los altos ejecutivos, en contraste con el argumento sostenido por Schweiger y Denisi (1991).

5.3. Percepciones sobre los efectos a largo plazo de la fusión

Las decisiones de los ejecutivos sobre permanecer en la empresa o abandonarla dependen también de sus percepciones acerca de los efectos a largo plazo de la fusión. Estudios anteriores se centraban en la naturaleza del puesto de trabajo del directivo y en su posterior tratamiento. Utilizando medidas cuantitativas del *status* del empleo y de la autonomía, Hambrick y Cannella (1993) encontraron evidencias de que el abandono por parte de los altos ejecutivos se producía a unas tasas inferiores durante el primer año posterior al proceso de fusión si tenían autonomía y un *status* elevado. No obstante, estos efectos se invertían posteriormente ya que aquellos *managers* que tenían, inicialmente, un *status* mayor y autonomía, tenían tasas de abandono del puesto de trabajo significativamente mayores durante el cuarto año tras el proceso de fusión. Estos autores sugieren que las compañías padre pueden disminuir e incluso hacer perder el *status* e incrementar el control una vez que la fusión se ha estabilizado, dando lugar a una deterioración en la relación entre los ejecutivos de las dos compañías. Así pues, las percepciones y

comportamientos de los ejecutivos son dinámicas y cambian de forma imprevista según cuales sean los acontecimientos que rodeen a la fusión.

Por su parte, Krug y Hegarty (2001) concluyeron que la decisión de permanecer en la empresa de los altos ejecutivos dependía de las percepciones que tuvieran éstos sobre los efectos a largo plazo del proceso de fusión. Es más probable que los ejecutivos no causen baja cuando hayan experimentado cambios en el nivel de status, por ejemplo, y perciban como positivos los efectos a largo plazo de la fusión.

5.4. *Trayectoria profesional*

La carrera o el historial profesional de un individuo hace alusión a la trayectoria del mismo en cuanto a puestos de trabajo y actividades que ha desempeñado a lo largo de su vida (Larsson *et al.* 2001). El Modelo sobre el Concepto de Carrera (*Career Concept Model*) desarrollado por Driver (1979, 1988) y Brousseau *et al.* (1996), entre otros, fue desarrollado para entender y describir las diferentes visiones del concepto según la experiencia propia de cada individuo. Se parte de la asunción de que existen muy diversos conceptos de carrera o trayectoria profesional en función de quien lo defina. En concreto, este modelo diferencia cuatro categorías o grupos distintos para proporcionar una guía a los individuos distinguiendo para ello dos factores conceptuales clave como son la frecuencia de cambio de puesto de trabajo desempeñado (lo que podría interpretarse en términos de estabilidad en un puesto de trabajo determinado) y, en segundo lugar, la "dirección" de los cambios o movimientos de puestos de trabajo. Así pues, se definen los cuatro conceptos de carreras o trayectorias profesionales diferentes que se enumeran a continuación:

- **Especialistas:** Se caracterizan por haber ocupado un único puesto de trabajo a lo largo de toda su vida profesional y estar comprometidos con una ocupación o actividad determinada de la que son expertos, habiendo desarrollado conocimiento, destrezas y habilidades especiales para desempeñar su puesto de trabajo (Larsson *et al.*, 2001)
- **Lineales:** Se caracterizan por tener una trayectoria profesional ascendente en forma de ascensos o promociones, casi siempre dentro de un mismo campo profesional (Larsson *et al.*, 2001).

- **Espirales:** Caracterizados porque han ocupado diversos puestos de trabajo y, por tanto, desempeñado diversas actividades durante periodos de tiempo relativamente cortos (duración moderada, aproximadamente 5 años) y cada oportunidad de cambio nueva les permite desarrollar nuevas habilidades. En concreto, se caracterizan por movimientos laterales pero relacionados con el puesto de trabajo originario (Larsson *et al.*, 2001)
- **Transitorios o pasajeros:** Se caracterizan por cambios frecuentes de áreas de trabajo, organizaciones y trabajo (con intervalos de tiempo comprendidos entre uno y cuatro años. Estos empleados poseen una característica distintiva del resto al acumular una experiencia muy diversa. Se caracterizan por emprender movimientos laterales pero, en este caso, no relacionados (Larsson *et al.*, 2001)

Resulta importante señalar que se parte de la hipótesis de que ningún perfil individual es mejor que el resto simplemente reflejan el historial profesional de los empleados que conforman una organización. No obstante, resulta especialmente interesante analizar si el hecho de pertenecer a un grupo determinado influye en la tasa de permanencia o abandono voluntario de la empresa.

Con esta intención, se redacta la siguiente hipótesis para observar si, realmente, aquellos trabajadores cuyo perfil profesional corresponda con el cuarto de los grupos mencionados anteriormente, esto es, los trabajadores denominados transitorios serán más proclives a abandonar voluntariamente la empresa que aquellos empleados pertenecientes al primer grupo, esto es, los expertos debido a que la mayor tasa de rotación que han experimentado los transitorios les hace menos indispensables para la organización a la vez que les ofrece una mayor posibilidad de encontrar puesto de trabajo fuera de la organización.

6. Reflexiones

La elaboración de este trabajo persigue poner en relieve el estado de la cuestión sobre cuales son los factores determinantes de la tasa de abandono de los empleados de las empresas tras haber experimentado éstas un proceso de fusión y/o adquisición. Se ha de destacar, en este sentido, factores tales como las percepciones que tienen los altos ejecutivos ante el anuncio de la fusión así como sobre los efectos a largo plazo de la fusión, si existen interacciones positivas con los

directivos de la empresa adquirente y la propia trayectoria profesional del empleado.

Futuras líneas de investigación, a modo de extensión de este trabajo, podrían considerar el realizar un estudio de campo en España para abordar el estudio de todas estas cuestiones. En este sentido, tomando como punto de partida los trabajos de Aguilera y Dencker (2004) y Schuler *et al.* (2004), se podría tratar de explorar las fusiones desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos. Esto es, se perseguiría poner de manifiesto el link existente entre la estrategia de fusión y la estrategia de recursos humanos.

Por otro lado, podría pensarse en estudiar si existen diferencias industriales significativas de modo que se pudiesen extraer conclusiones pertinentes para cada una de las industrias consideradas. En este caso, se trataría de analizar si existen diferencias significativas en el impacto sobre el capital humano (y su retención en la organización de que se trate) que ha sido objeto del proceso de fusión, atendiendo al tipo concreto de industria a que se pertenece.

Otra alternativa posible sería estudiar si factores tales como la distancia cultural y organizativa (Simonin, 1999) existente entre la compañía adquirente y la adquirida tiene repercusiones en la decisión de abandonar la empresa por parte de los altos ejecutivos. Podría pensarse, en estos términos que habrá un número más elevado de bajas en aquellas fusiones que suponen un gran cambio cultural y corporativo para la empresa adquirida que en aquéllas cuya filosofía empresarial es semejante a la de la firma adquirente, debido a problemas de comunicación, sobre todo, que podrían ralentizar e incluso impedir una correcta transferencia de conocimientos en el interior de la empresa fusionada al encontrar obstáculos en las asimetrías culturales existentes. Según Hamel (1991), los problemas de asimetría cultural, en mayor medida incluso que la distancia cultural, llevan a situaciones de descompensación entre empleados en cuanto a su aptitud para decodificar e interpretar la información.

Notas

[1] Ejemplos de estos trabajos se pueden encontrar en el número monográfico de *International Journal of Industrial Organization*, dedicado a las fusiones. Se trata del volumen 7 (1) del año 1989.

Referencias

AGUILERA, R. V.; DENCKER, J. C. (2004). 'The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions', *International Journal of Human Resource Management*, 15 (8), pp. 1355 – 1370.

AHUJA, G.; KATILA, R. (2001). 'Technological Acquisitions and the Innovation of Acquiring Firms: A Longitudinal Study', *Strategic Management Journal*, 22, pp. 197-220.

BLOOM, C. A. (1994). 'Does the Target's Brainpower Provide a Competitive Edge?' *Mergers & Acquisitions*, 28 (4), pp. 44-47.

BONTIS, N. (1996). 'There is Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically', *Business Quarterly*, 60 (4), pp. 40-47.

BROUSSEAU, K. R.; DRIVER, M. J.; ENEROTH, K.; LARSSON, R. (1996). 'Career Pandemonium: Realigning Organizations and the Individual', *Academy of Management Executive*, 10 (4), pp. 52-56.

BRUMMET, R. L.; FLAMHOLTZ, E. G.; PYLE, W. C. (1968). 'Human Resource Management: a Challenge for Accountants', *The Accounting Review*, April, pp. 217-224.

BUONO, A.; BOWDITCH, J. (1989). 'The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between people and Organizations', *Ed. Jossey-Bass*, San Francisco.

CANNELLA, A. A. Jr.; HAMBRICK, D. C. (1993). 'Effects of Executives Departures on the Performance of Acquired Firms', *Strategic Management Journal*, 14, pp. 137-152.

CAPRON, L. (1999). 'The Long Term Performance of Horizontal Acquisitions', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 987-1018.

CAPRON, L.; MITCHELL, W.; SWAMINATHAN, A. (2001). 'Asset Divestiture Following Horizontal Acquisitions: A Dynamic View', *Strategic Management Journal*, 22, pp. 817-844.

COHEN, W.; LEVIN, R. (1989). 'Empirical studies of innovation and Market Structure', en R. Schmalensee y R. Willig (Eds.): *Handbook of Industrial Organization*, 2, Elsevier Science Publications.

COLLIS, D.J. (1994). 'Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities', *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.

CHATTERJEE, S. (1986). 'Types of Synergy and Economic Value: the Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms', *Strategic Management Journal*, 7, pp. 119-139.

CHATTERJEE, S.; LUBATKIN, M.H.; SCHWEIGER, D. M.; WEBER, Y. (1992). 'Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital', *Strategic Management Journal*, 13, pp. 319-334.

CHATTOPADHYAY, P.; GLICK, W. H.; MILLER, C. C.; HUBER G. P. (1999). 'Determinants of Executive Beliefs: Comparing Functional Conditioning and Social Influence', *Strategic Management Journal*, 20 (8), pp. 763-789.

DATTA, D. K. (1991). 'Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Integration', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 281-297.

DAVID, P.; FORAY, D. (1995). 'Accessing and Expanding the Science and Technology Knowledge Base', *STI Review*, 16, OECD, Paris.

DEEDS, D. L.; DECAROLIS, D.; COOMBS, J. E. (1997). 'The Impact of Firm-specific Capabilities on the Amount of Capital Raised in an Initial Public Offering: Evidence from the biotechnology industry', *Journal of Business Venturing*, 12 (1), pp. 31-46.

DENG, Z.; LEV, B. (1998). *Flash-then-flush: The Valuation of Acquired R&D in Process*, New York University.

DRIVER, M. J. (1979). 'Career Concepts and Career Management in Organizations' en *Behavioral Problems in Organizations*, C. Cooper (Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York.

DRIVER, M. J. (1988). 'Careers: A Review of Personal and Organizational Research' en C. Cooper (Ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

DRU, J. M. (1997). 'Disrupt your Business', *Journal of Business Strategy*, 18 (3), pp. 24-29.

FLAMHOLTZ, E. G.; COFF, R. (1989). 'Valuing Human Resources in Buying service Companies', *Mergers & Acquisitions*, 23 (1), pp. 40-44.

FORAY, D.; LUNDVALL, B. A. (1996). 'The Knowledge-based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning economy. OECD', *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, Paris.

FREEMAN, C. (1982). 'The Economics of Industrial Innovation', 2nd edition, *Pinter Publishers, London*.

GRANT, R. (1997). 'The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice', *Long Range Planning*, 30 (3), pp. 450-454.

HALL, R. (1989). 'The Management of Intellectual Assets: A new Corporate Perspective', *Journal of General Management*, 15 (1), pp. 53-68.

HALL, R. (1991). 'The Contribution of Intangible Resources to Business Success', *Journal of General Management*, 16 (4), pp. 41-52.

HALL, R. (1992). 'The Strategic Analysis of Intangible Resources', *Strategic Management Journal* 13, pp. 135-144.

HALL, R. (1993). 'A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage', *Strategic Management Journal* 14, pp. 607-618.

HAMBRICK, D. C.; CANNELLA A. A. Jr. (1993). 'Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives', *Academy of Management Journal*, 36, pp. 733-762.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. (1984). 'Upper Echelons: the Organization as a reflection of its Top Managers', *Academy of Management Review*, 9, pp. 193-206.

HAMEL, G. (1991). 'Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, 15 (4), pp. 291-309.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1990). 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, pp. 79-91.

HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. (1995). 'Expanding the Nature and Scope of Due Dilligence', *Journal of Business Venturing* 10 (1), pp. 5-21.

HERMANSON, R. H. (1964). *Accounting for Human Assets*, Occasional Paper 14, Bureau of Business and Economic Research, Graduate school of Business Administration, Michigan State University.

JANSEN, A. S. (2002). 'Pre-und Post Merger-Integration in Cross Border Transactions', *European M&As, Corporate Restructuring and Consolidation Issues, IESE*, Barcelona.

JEMISON, D. B.; SITKIN, S. (1986a). 'Corporate Acquisitions: A Process Perspective', *Academy of Management Review* 11 (1), pp. 145-163.

JEMISON, D. B.; SITKIN, S. (1986b). 'Acquisitions: the Process Can Be a Problem', *Harvard Business Review*, Marzo-Abril.

JORDAN, J.; JONES, P. (1997). 'Assessing your Company's Knowledge Management Style', *Long Range Planning* 30 (3), pp. 392-398.

KLEINERT, J.; KOLDT, H. (2002). 'Causes and Consequences of Merger Waves European M&As', *Corporate Restructuring and Consolidation Issues, IESE*, Barcelona.

KRUG, J. A.; HEGARTY, W. H. (1997). 'Postacquisition Turnover Among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign vs. Domestic Acquisitions of U.S. Targets', *Strategic Management Journal* 18 (8), pp. 667-675.

KRUG, J. A.; HEGARTY, W. H. (2001). 'Research Notes and Commentaries: Predicting who Stays and Leaves after an Acquisition: A Study of Top Managers in Multinational Firms', *Strategic Management Journal* 22, pp. 185-196.

KUSSEWITT, J. B. Jr. (1985). 'An Exploratory Study of Strategic Acquisition Factors Relating to Performance', *Strategic Management Journal*, 6, pp. 185-196.

LARSSON, R.; FINKELSTEIN, S. (1999). 'Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization', *Organization Science*, 10 (1), pp. 1-25.

LARSSON, R.; DRIVER, M. ; HOLMQVIST, M. y SWEET, P. (2001). 'Career Disintegration and Re-Integration in Mergers and Acquisitions: Managing Competence and Motivational Intangibles', *European Management Journal*, 19 (6), pp. 609-618.

LEE, T. W.; MOWDAY, R. T. (1987). 'Voluntarily Leaving an Organization: An Empirical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover', *Academy of Management Journal*, 30, pp. 721-743.

LEV, B. (1998). *Intangibles and Gains from Insider Trading*, New York University.

LEV, B. Y ZAROWIN, P. (1998). 'The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend them', *Working Paper*, New York University.

MARKS, M. L.; MIRVIS, P. H. (1985). 'Merger Syndrome: Stress and Uncertainty', *Mergers and Acquisitions*, 20, pp. 50-55.

MENGUZZATO, M.; RENU, J. J. (1995). 'Estrategias de Empresa y Teoría de los Costes de Transacción', *ICE*, 746, Octubre, pp. 7-24.

MERGERSTAT (2000). <www.mergerstat.com> [Consultado: abril, 2006]

MICHEL, J. G.; HAMBRICK, D. C. (1992). 'Diversification Posture and Top Management Team Characteristics', *Academy of Management Journal*, 35, pp. 9-37.

PARKES, H. (1997). 'Valuing Intelligence: Rethinking some Fundamentals', *Australian Accountant*, 67 (10), pp. 28-31.

PORTER, M. E. (1987). 'From Competitive Advantage to Corporate Strategy', *Harvard Business Review*, May - June, 3, pp. 43-59.

POSTREL, V. I. (1996). 'It's All in the Head', *Forbes Magazine*, 157 (4), February, pp.118-119.

PRITCHETT, P. (1985). *After the Merger: Managing the Shockwaves*, Ed. Dow Jones-Irwin, New York.

RUMELT, R. (1982). 'Diversification Strategies and Profitability', *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.

SCHULER, R.; TARIQUE, I.; JACKSON, S. (2004). 'Managing Human Resources In Cross-Border Alliances' En: Cary L. Cooper, and Sydney Finkelstein (Eds.): *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3.

SCHWEIGER, D. M.; DENISI, A. S. (1991). 'Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment', *Academy of Management Journal*, 34, pp. 110-135.

SENN, L. (1989). *Culture* en Richard S. Bibler (Eds.). *The Arthur Young Management Guide to Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, New York.

SIMONIN, B. L. (1999). 'Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances', *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623.

SOLOW, R. (1957). 'Technical Change and the Aggregate Production Function', *Review of economics and Statistics*, vol. 39, pp. 312-320.

VAZQUEZ, C. J. (1992). 'Creación de Valor en las Fusiones Empresariales', *Economía Industrial*, Noviembre-Diciembre, pp. 113-127.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. (2001). 'Learning Through Acquisitions', *Academy of Management Journal*, 44 (3), pp. 457-476.

WALSH, J. P. (1988). 'Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions', *Strategic Management Journal*, 9 (2), pp. 173-183.

WALSH, J. P. (1989). 'Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and their Impact upon Target Company Top Management Turnover', *Strategic Management Journal*, 10 (4), pp. 307-322.

WALSH, J. P.; ELLWOOD, J. W. (1991). 'Mergers, Acquisitions and the Pruning of Managerial Deadwood: An Examination of the Market for Corporate Control', *Strategic Management Journal*, 12, pp. 201-217.

Walsh, J.P.; KOSNIK, R. D. (1993). 'Corporate Raiders and their Disciplinary Role in the Market for Corporate Control', *Academy of Management Journal*, 36, pp. 671-700.

WANOUS, J. P. (1977). 'Organizational Entry: Newcomers Moving from Outside to Inside', *Psychological Bulletin*, 84, pp. 601-618.

WHITE, J. B.; SONDHAI, A. C. y FRIED, D. (1994). *The Analysis and Uses of Financial Statements*, New York, John Wiley and Sons.

YAGÜE, M. J. (1998). 'La Cooperación Interempresarial: Fusiones, Concentraciones y Alianzas Estratégicas', *Economía Industrial*, 320, pp. 65-75.

© Intangible Capital, 2006 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con [Reconocimiento-NoComercial 2.5 de Creative Commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/). Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/es/>