

Comunicación Interna en Fusiones y Adquisiciones (M&A): de la fusión a la sinergia

Algunas empresas acaban fusionándose o siendo adquiridas por otras, es lo que llamamos «*Mergers and Acquisitions*» (M&A). Esto es una estrategia corporativa que trata de una decisión tipo económica con la que se busca recuperar ciertos fondos o logras beneficios.

Miriam Aguado

Directora, PeopleMatters



Natalia Granda

Analista, PeopleMatters



¿Cuál es la mejor manera de comunicar durante un proceso de Fusión o Adquisición (M&A) a nuestros empleados?, ¿qué debemos decir?, ¿cuándo debemos decirlo? ¿Quiénes deben ser los portavoces oficiales de este proceso?

Ante un escenario tan delicado como una Fusión o Adquisición (M&A por sus siglas en inglés) en una empresa, la comunicación interna se convierte en una pieza esencial para mantener informados a los empleados, gestionar la incertidumbre, promover la integración cultural y contener la caída de productividad del equipo.

A estas alturas del partido ya es muy conocido lo cambiante e impredecible que puede ser el mundo empresarial y las dinámicas dentro de una empresa y también entre distintas organizaciones. En este contexto de movimiento constante, los procesos relacionados con Fusiones y Adquisiciones (M&A) se convierten en un elemento más en esta vorágine que llamamos mercado. Según el informe «Perspectivas de M&A en España en 2019», elaborado por KPMG, el 60% de las operaciones en el país serán adquisiciones.

Como es evidente, este tipo de situaciones suponen incontables reuniones y sesiones de trabajo para planificar todos los aspectos que necesita un proceso de esta envergadura, centrados principalmente en aspectos financieros, de procesos de negocio, etc., en los que la parte humana de la ecuación supone una proporción muy reducida. Esto resulta muy paradójico siendo como son los empleados los encargados de hacer realidad todos los planes y previsiones que se diseñan en esas largas reuniones estratégicas.

Según Harvard Business Review, entre el 70 y 90% de las fusiones y adquisiciones fracasan, siendo el factor humano y las diferencias culturales algunas de las principales razones. Por otro lado, un estudio de McKinsey & Company reveló que un 92% de los empleados entrevistados tras una fusión declaraban que el proceso se habría optimizado de haber prestado mayor atención a dichos aspectos en las primeras etapas del mismo.

Por increíble que parezca y en un mercado donde frases como «*somos people centric*» o «*nuestros empleados son la clave de nuestro éxito*» abundan en las páginas corporativas, la comunicación con los trabajadores no suele ser prioritaria en el plan de M&A, lo que potencia un ambiente de incertidumbre, rumores, falta de confianza hacia la organización y reducción del compromiso, haciendo más traumática la integración cultural y comprometiendo en muchos casos el éxito de la operación de negocio.

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO ALIADA CLAVE

Según el estudio del Project Management Institute PMI (*Pulse of the Profession™ In-Depth Report: The Essential Role of Communications*) uno de cada cinco proyectos fallidos lo es por una mala comunicación.

No gestionar la comunicación interna antes, durante y después del proceso desequilibra la tranquilidad de la plantilla y esa incertidumbre puede ocasionar fricciones en los equipos e incluso fuga de talento, con impacto adicional en la reputación corporativa de la empresa, así como en su marca empleadora.

Para evitar este escenario es vital diseñar un plan estratégico de comunicación interna que acompañe el proceso de M&A. Este plan deberá contemplar acciones de comunicación dirigidas a los empleados de las compañías involucradas, antes, durante y después de la operación, asegurándose de dar la información necesaria (ni más, ni menos) en el momento correcto.

Según la «Guía de fusiones y adquisiciones» de Timothy J. Galpin y Mark Herndon, una estrategia de

comunicación interna para procesos de M&A debe considerar cuatro etapas clave que respondan a las siguientes preguntas:

1. «**¿Qué está pasando en la empresa?**»: etapa de *awareness* o creación de conciencia. Anunciar a los empleados la situación, explicar lo que ocurre en la compañía y brindar información específica sobre el proceso que se inicia.
2. «**¿Qué se quiere lograr?**»: dar a conocer los objetivos y visión general del proceso previsto. En paralelo, se deben identificar las posibles preocupaciones de los empleados debido a la fusión (Ej. despidos o no, cambios en el trabajo diario, procedimiento, nuevos equipos, etc.) a fin de responder a esas interrogantes a tiempo y evitar la incertidumbre en el equipo.
3. «**¿Qué significa para mí?**»: información específica de los cambios que trae la fusión para las personas (desarrollo de nuevas habilidades, nuevos roles, etc.). Son los denominados «*me issues*» en inglés, los temas que preocupan a cada persona como individuo, independientemente de la perspectiva de empresa.
4. «**¿Cómo lo haremos?**»: difundir las iniciativas y secuencia de actuación previstas para realizar estos cambios y obtener los resultados deseados. En esta etapa, el *feedback* es crucial para «co-desarrollar» con el empleado las nuevas formas de trabajo implantadas, formación, procesos, etc. Cabe resaltar que, al involucrar a los empleados en el despliegue de los cambios, se refuerza significativamente su compromiso con el proceso.

Conforme evoluciona el proceso de fusión en la empresa, surgirán nuevas necesidades y será posible identificar los refuerzos a realizar en términos de comunicación interna. Sin embargo, existen una serie de puntos clave que deberán mantenerse constantes a lo largo de todo el proceso, como son:

- **Empatía y concienciación:** entender que un proceso de M&A tiene significados distintos para cada persona, desde inestabilidad y desorden hasta oportunidad y crecimiento. La estrategia de comunicación interna debe comprender que cada persona tiene necesidades, temores y motivaciones diferentes.
- **Preparar a los líderes:** según el informe de Gallup, *State of the American Manager*, los managers son responsables de hasta el 70% de la variabilidad entre las puntuaciones de compromiso de los empleados, posicionándose como un elemento clave de la estrategia de comunicación. Si los líderes tratan de delegar protagonismo en el despliegue de la fusión, están transmitiendo de forma implícita que el esfuerzo no merece su tiempo. Los líderes deben tener claro su rol como agentes de comunicación y evidenciar ante todos que la responsabilidad final de integración recae sobre ellos.
- «**It's all about timing**»: a nadie le gustaría enterarse de lo que pasa en su propia casa por el vecino de al lado; lo mismo ocurre en una organización. Por ejemplo, en el año 2015, los empleados de la empresa de acero Gerdau, vivieron una situación similar tras conocer la posible venta de las fábricas a través de una información que publicó un periódico francés, causando gran decepción y preocupación entre sus empleados.

Es importante mantener informados a los colaboradores de lo que ocurre en la empresa y garantizar que sean los primeros en conocer los cambios que se realizan, a fin de no poner en juego la credibilidad de la compañía, impactar en la confianza y crear un sentimiento de inestabilidad en el equipo que termine por dar al traste con la operación de futuro. Un simple descuido en la gestión de la comunicación interna puede fracturar la confianza del equipo ganada a través de los años. No se trata de contar todo en todo momento, pero sí de dar la información adecuada y necesaria en el momento justo.

- **Diseñar mensajes proactivos que integren el ¿qué?, ¿por qué? y ¿para qué?:** cuando los empleados no se sienten seguros ante una situación en la empresa, empiezan a especular sobre las pistas o poca información que tienen a su alcance, creando rumores y, con ella, incertidumbre, hasta el punto de que la productividad comienza a disminuir.

Comunicar de manera proactiva puede mitigar las preocupaciones sobre la seguridad del empleo y retener a los empleados más valiosos. Desarrollar mensajes que expliquen el objetivo de la fusión, sus beneficios y cómo se realizará de manera oportuna contribuye a esclarecer el proceso, reducir las dudas y normalizar el panorama de trabajo.

Cabe precisar que los mensajes en un proceso tan delicado deben combinar lo racional y emocional de una forma equilibrada. La combinación adecuada de mensajes basados en información, datos y hechos que provean de argumentos a las personas y, al mismo tiempo, un discurso que apele a y contemple las emociones de cada uno.

... Y, ¿DESPUÉS DE LA FUSIÓN?

Los esfuerzos de comunicación interna no terminan tras la entrada en vigor de la fusión. Por el contrario, a partir del «día D», el plan de comunicación interna debe apuntar a integrar los equipos y crear sentido de unidad, orgullo y pertenencia a la organización, aportando una visión de futuro que ilusione, trabajando la consolidación de la comprensión de los objetivos de negocio, la interiorización progresiva del cambio, el refuerzo de los comportamientos deseados y el alineamiento cultural.

La comunicación interna gestionada de manera estratégica es una herramienta poderosa para apoyar y acelerar cualquier cambio organizacional asociado a una Fusión o Adquisición. La forma en que una organización ayuda a las personas a lidiar con el cambio impulsa directamente los resultados del negocio. La inversión de tiempo, energía y recursos en la comunicación interna no sólo gana los corazones y las mentes de los empleados, sino que también impacta positivamente en la productividad y en los objetivos del negocio.