

Fusiones y Adquisiciones

Due diligence para el Profesional de Recompensa Total

En el entorno de negocios actual, las fusiones y adquisiciones son un fenómeno común. Llevar a cabo una *due diligence* apropiada es crucial para el éxito de la transacción. El proceso de *due diligence* comienza con la clarificación informal de los planes, programas y acuerdos. Esta parte de la transacción permite a la compañía adquirente aprender todo lo que pueda sobre la compañía que quiere adquirir. Una lista de tareas para la *due diligence* puede ser útil para identificar la logística, los plazos y las cuestiones sobre empleados e integración. El profesional de recompensa total puede jugar un papel principal en el proceso de *due diligence*, que puede, a su vez, mostrar el valor añadido de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio.

¿Qué es una Due Diligence?

Es un proceso importante de descubrimiento, durante el que una compañía procura identificar en qué estado se encuentra una potencial inversión (es decir, la compañía que pretende adquirir). Sin una *due diligence* apropiada, una compañía puede asumir mayores responsabilidades de lo previsto, que pueden conducir a una fusión fallida o, en casos extremos, a la bancarrota.

¿Cuál es el rol del profesional de recompensa total?

Típicamente, en un proceso de fusiones y adquisiciones hay dos fases: la fase de transacción y la fase de integración. La mayoría de las compañías asignan miembros a los equipos para cada fase. El profesional de recompensa total debería incluirse en ambas.

Prioridades clave: La fase de transacción

En esta fase, existen una variedad de responsabilidades que el profesional de recompensa total intenta identificar. Estas responsabilidades pueden estar identificadas claramente, escondidas o ser reactivas a la situación actual. Pueden tener un efecto significativo en el acuerdo y en el precio de compra.

Algunos temas de *due diligence* en los que debería estar involucrado el profesional de recompensa total son:

- Asegurar la comunicación eficaz
- Identificar responsabilidades de RR.HH. ocultas
- Recoger los datos de coste en relación a los empleados
- Determinar el efecto en la declaración de ingresos

Ejemplos de áreas que el profesional de recompensa total debería examinar en el momento de recoger datos relacionados con los planes y programas de recompensa total son:

- Beneficios: planes de salud y ahorro, planes de pensiones, planes posteriores a la jubilación
- Compensación: salario base, retribución variable, retribución de directivos
- Experiencia global del empleado en el trabajo: evaluación de la cultura, programas de reconocimiento, acuerdos de trabajo flexible.

Prioridades clave: La fase de integración

La fase de integración comienza una vez se ha aprobado el acuerdo y la compañía objetivo ha sido formalmente adquirida. Uno de los mayores retos de esta fase es la integración de las culturas de las dos compañías y la retención de los empleados clave

Compatibilidad cultural: evaluar la compatibilidad cultural, considerar las diferencias, ejecutar un plan para integrar a la compañía adquirida con la cultura existente en la organización.

Desarrollo y formación: debería haberse hecho un inventario de los programas de desarrollo disponibles en la compañía objetivo. Debería trabajarse en la integración de las descripciones de puestos y las posiciones en el sistema actual.

Comunicar los cambios en compensación, beneficios y entorno de trabajo a los empleados adquiridos – esto puede hacerse mediante una comunicación escrita y/o mediante algún tipo de orientación al empleado.

El profesional de recompensa total debería formarse en el proceso completo de fusiones y adquisiciones y trabajar con la Alta Dirección para desarrollar un mapa de ruta (incluyendo una lista de tareas para la *due diligence*) que resuma el proceso que debe seguir el equipo. Recompensa total debe asumir un papel principal en todas las cuestiones relativas a la eficacia del salario, los beneficios y la conciliación. Estar implicado en el proceso de fusiones y adquisiciones puede ser una oportunidad importante para contribuir de forma estratégica a la compañía.

