



TESIS DOCTORAL

LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÉXITO DE LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN

Autor:

D. José Luis Rodríguez Sánchez

Directoras:

Dra. Dña. Marta Ortiz de Urbina Criado

Dra. Dña. Eva María Mora Valentín

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2019



AGRADECIMIENTOS

Estas líneas son la parte más complicada y a su vez gratificante a la hora de desarrollar una tesis doctoral. En los momentos difíciles, cuando aparecen dudas o desmotivación, pensaba en los agradecimientos y en lo orgullosas que se sentirían las personas que han estado a mí alrededor al escuchar estas palabras y era la fuerza que me ayudaba a continuar el esfuerzo.

El carácter especial que predomina en mi forma de ser hace que tenga mucho que agradecer a las personas que me han apoyado. Intentaré ser breve y conciso, pero sobretodo espero que todas las personas que han estado presentes durante esta etapa detecten la gratitud que siento hacia ellos. Gracias a todos ellos han hecho posible que un sueño se convierta en una realidad.

En primer lugar, a mis directoras la doctora Marta Ortiz de Urbina Criado y la doctora Eva María Mora Valentín. Son las responsables en un 99% del resultado obtenido durante estos siete años de intenso trabajo. No me avergüenza afirmar que hace seis años no sabía que era investigación, no sabía que era una publicación, no sabía que era un programa doctorado, etc. y hoy, estoy defendiendo nuestra tesis doctoral. Todo gracias a las propuestas que me ibais haciendo en el camino y en especial, una conversación nada más terminar la exposición de nuestro Trabajo Fin de Máster en la que me invitabais a comenzar esta tesis. La ilusión aquel día fue mayúscula porque no me imaginaba estar preparado para conseguir esta meta. Además, hemos obtenido publicaciones, hemos asistido a congresos, he iniciado mi experiencia como docente y empiezo a enseñar parte de lo aprendido en la dirección de Trabajos Fin de Grado. Una persona completamente nueva gracias a vosotras. Todo lo que habéis conseguido ha sido desde cero lo que requiere mucho esfuerzo, confianza y dedicación.

Si tuviera que escribir en este documento todo el agradecimiento que merecéis sería un documento infinito. Gracias por ser mis directoras del Trabajo Fin de Máster como base de este proyecto y gracias por ser mis directoras de esta Tesis Doctoral. Pero sobretodo, gracias por siete años aprendiendo de vosotras, por ser un continuo apoyo y por vuestros sabios consejos. No puedo olvidar cada revisión de documentos, el tiempo dedicado en cada congreso para sentirme cómodo e integrado, enseñarme a conocer el camino de la docencia, es mucha dedicación más allá del ámbito profesional, que merece su reconocimiento.

Habéis conseguido algo muy difícil de conseguir en una persona reservada, poco amiga de expresar sentimientos, de fuerte personalidad y de ideas muy fijas, como es que sienta una profunda admiración hacia vosotras. Me sorprende de haber tenido la capacidad de aceptar cada consejo, cada rectificación o cada aportación (muchas personas lo han intentado a lo largo de mi vida sin conseguirlo) y eso solo se consigue con una mezcla de excelencia profesional y admirables características personales. Vuestra brillantez, humildad y honestidad os hacen diferentes. Espero que esta relación maestras – discípulo perdure en el tiempo, continúe aprendiendo a vuestro lado y sigamos consiguiendo nuevos y apasionantes retos.

En segundo lugar, quiero agradecer a la Universidad Rey Juan Carlos que en tiempo de incertidumbre y desconfianza externa puedo afirmar que me siento muy orgulloso de pertenecer a este ente organizativo y llevaré el nombre por bandera. Gracias por estos siete años como alumno, dos durante el máster y cinco como doctorando y gracias por darme la oportunidad de iniciar mi carrera como docente durante los cuatro últimos años. Doctorarme es un paso más, para seguir mi esfuerzo y dedicación en la carrera docente contribuyendo con resultados de investigación y de calidad docente a llevar a la Universidad al lugar que merece.

Dentro de la Universidad Rey Juan Carlos merece una mención especial el Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del Análisis Económicos y en especial, su directora, la Doctora Susana García Moreno por la oportunidad y confianza depositada en mí para trabajar en el departamento que dirige. Al resto de compañeros, por la acogida y ayuda en los primeros años. Me habéis prestado vuestra ayuda siempre que lo he necesitado, siendo fundamentales para los buenos resultados en términos de calidad docente lograda que se ha visto recompensada con la recepción de varias cartas de felicitación del Rector por las puntuaciones en las encuestas de

valoración docente. Sin vuestra ayuda, hubiera sido imposible conseguir tal reconocimiento. Dentro del grupo de profesores, merecen una mención especial el doctor José Ángel Zúñiga Vicente, el doctor Francisco Javier Forcadell Martínez y el doctor Antonio Montero Navarro por su aportación a la calidad científica de este trabajo. Gracias por las recomendaciones y crítica constructiva para superar las posibles limitaciones y obtener nuevas ideas de cara a investigaciones futuras.

El agradecimiento a mis alumnos es indispensable. Durante estos cuatro años han conseguido gracias a sus comentarios, inquietudes de futuro, dedicación y el ensalzamiento de mi forma de enseñar o ser que la docencia sea una gran ilusión para mí, pasando de ser un complemento profesional a ser una prioridad y objetivo de presente y futuro. No puedo dejar de mencionar la suerte de conocer a brillantes doctorandos que amenizaron los días de trabajo, cursos de formación o congresos y que se han convertido también en buenos amigos.

En tercer lugar, esta tesis doctoral hubiese sido imposible sin la empresa. Entré siendo un joven becario que no sabía nada sobre el mundo laboral y después de cinco años de aprendizaje me han convertido en un profesional. En especial, los directores que he tenido, compañeros y en esta última etapa, el equipo sobre el que me he responsabilizado, ya que sin su esfuerzo y profesionalidad hubiese sido imposible llevar este proyecto a cabo.

En cuarto lugar, la incidencia de mi familia en este proceso es fundamental. Somos una familia especial, con personalidades muy complejas de gestionar, pero siempre que aparece un momento complicado, estamos para apoyarnos. Siempre han confiado en mí, han respaldado cada decisión, se han esforzado y han trabajado duro para que pueda dedicar el tiempo a formarme y llegar lo más alto posible. Hoy, la obtención del título de doctor, también es una recompensa para ellos. Me han visto crecer, reír y sufrir, pero sobretodo, he heredado un gen ganador y competitivo que me lleva a conseguir las metas propuestas. Mamá, papá, hermana, abuelo, tío Ángel (haya donde estés), tío Ignacio con nuestro Oliver que nos alegra cada día y, muy especial, abuela, por todos estos años de dedicación, trabajo y apoyo para lograr mi felicidad.

Sin lugar a dudas, otro agradecimiento especial es para Vanesa y nuestra princesa Cayetana. Más que agradecimiento, podría ser una disculpa por todo el tiempo que no he podido dedicar a compartir momentos juntos y haceros lo más felices posible. No es nada fácil poder compartir la vida conmigo, pero Vanesa es una persona ambiciosa, inconformista y exigente que basa todos sus éxitos en el esfuerzo y trabajo diario. Ha logrado muchos éxitos durante su carrera profesional y estoy convencido que su conservatorio será el colofón a esa gran carrera. Ver la satisfacción tanto de padres como de alumnos y la dedicación que empleas hace indudable saber que llegará a ser el conservatorio más prestigioso del país. Es un orgullo asistir a cada concierto, ya sea en el conservatorio Musical Martí o en el Auditorio Nacional. Cuando retomes la carrera como solista será increíble verte triunfar. Solo una persona de estas características podría comprender mi forma de vivir y pensar.

Fruto de esta relación hemos terminado la tesis doctoral siendo uno más gracias a la princesa llamada Cayetana. Es el premio más grande que se puede obtener en la vida. Se ha convertido en lo más importante y su preciosa sonrisa es el motor que nos da energía para seguir adelante con nuestros proyectos. Espero que haya seleccionado bien los genes de su personalidad porque la mezcla entre mamá y papá puede ser temible.

Por último, gracias a los amigos y resto de personas que, aunque no aparecen aquí con nombres y apellidos, han estado presentes de alguna forma durante el desarrollo de este trabajo y han hecho posible que hoy vea la luz.



Universidad
Rey Juan Carlos

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN: ETAPAS Y MODELO DE ANÁLISIS	
1.1. Introducción	16
1.2. Protocolo de revisión de la literatura	18
1.3. Modelo de análisis: factores de éxito en la gestión de recursos humanos durante los procesos de fusión y adquisición	22
1.3.1. Etapa 1: fase de planificación	24
1.3.2. Etapa 2: fase de integración	30
1.3.3. Etapa 3: fase de implantación	40
CAPÍTULO 2. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN	
2.1. Introducción	47
2.2. Factores de éxito durante la etapa de planificación	48
2.2.1. Proceso de <i>due diligence</i>	53

2.2.2. Plan de integración	58
2.2.3. Plan de comunicación	61
2.2.4. Plan de aprendizaje	65

CAPÍTULO 3. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE LA ETAPA DE INTEGRACIÓN

3.1. Introducción	70
3.2. Factores de éxito durante la etapa de integración	71
3.2.1. Liderazgo y equipo de integración	72
3.2.2. Proceso de cambio y reestructuración	76
3.2.3. Resistencia del personal	80
3.2.4. Retención del personal valioso	85

CAPÍTULO 4. FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DURANTE LA ETAPA DE IMPLANTACIÓN

4.1. Introducción	93
4.2. Factores de éxito durante la etapa de implantación	95
4.2.1. Consolidación del liderazgo	95
4.2.2. Dotación y evaluación de recursos humanos	98
4.2.3. Evaluación de la estructura, estrategia y cultura	101
4.2.4. Control del proceso de fusión y adquisición	104

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones e implicaciones del estudio	109
5.1.1. Síntesis y principales conclusiones	109
5.1.2. Implicaciones teóricas	120
5.1.3. Implicaciones prácticas	125
5.2. Limitaciones del estudio	128
5.3. Líneas futuras de investigación	129
BIBLIOGRAFÍA	133

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUCCIÓN

Figura I.1. Etapas del caso de estudio	11
---	----

CAPÍTULO 1

Figura 1.1. Protocolo de búsqueda	20
Figura 1.2. Evolución temporal de las publicaciones	21
Figura 1.3. Indicios de calidad de los artículos más citados	22
Figura 1.4. Clasificación de los artículos en las etapas de los procesos de fusión y adquisición	24
Figura 1.5. <i>Due diligence</i> : recursos humanos	27
Figura 1.6. Etapa 1: fase de planificación	30
Figura 1.7. <i>Cultural endstates</i>	38
Figura 1.8. Etapa 2: fase de integración	40
Figura 1.9. Etapa 3: fase de implantación	43

CAPÍTULO 2

Figura 2.1. Etapa de planificación: implicaciones de los recursos humanos	48
Figura 2.2. Dimensiones para la elección de la empresa objetivo	51

Figura 2.3. Proceso de <i>due diligence</i>	56
Figura 2.4. Base del plan de integración	60
Figura 2.5. Tipos de comunicación	62
Figura 2.6. Planes de formación	65

CAPÍTULO 3

Figura 3.1. Etapa de integración: implicaciones de los recursos humanos	71
Figura 3.2. Dimensiones para evaluar la compatibilidad entre empresas	85

CAPÍTULO 4

Figura 4.1. Etapa de implantación: implicaciones de los recursos humanos	94
--	----

CAPÍTULO 5

Figura 5.1. Etapa de planificación: prácticas de recursos humanos y resultados	112
Figura 5.2. Etapa de integración: prácticas de recursos humanos y resultados .	114
Figura 5.3. Etapa de implantación: prácticas de recursos humanos y resultados	117



Universidad
Rey Juan Carlos

INTRODUCCIÓN

Las exigencias del entorno obligan a las organizaciones a realizar cambios para competir de forma efectiva. Quirant Espinosa y Ortega Giménez (2006) consideran que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio - en un mercado cada vez más competitivo e inestable - es determinante en la evolución y éxito de una empresa. Si se ignora el cambio y se preservan las costumbres tradicionales puede conducir al estancamiento, la decadencia y el fracaso.

En este contexto de incertidumbre las empresas se ven obligadas a cambiar sus estrategias empresariales y, como consecuencia, modificar su ámbito de actividad. Las fusiones y adquisiciones (en adelante, F/A) se han convertido en uno de los métodos más importantes para lograr el desarrollo corporativo, ofreciendo ventajas como ganar cuota de mercado, la consecución de sinergias o la innovación (Lupina-Wegener, 2013).

Las F/A son una estrategia fundamental de la economía y contribuyen a acelerar el proceso de desarrollo de las empresas. La entrada en nuevos mercados a través de F/A puede permitir superar barreras comerciales o encontrar oportunidades de negocio en nuevos países. También permite acceder a nuevos recursos para el desarrollo empresarial, alcanzar economías de escala y conseguir una ventaja competitiva sostenible (Antila y Kakkonen, 2008).

Pese a la incertidumbre generada por los eventos políticos recientes y el proceso de globalización que ha experimentado el entorno empresarial en los últimos 70 años, la actividad de F/A se ha mantenido robusta alcanzando un total de 38.070 operaciones en 2016¹. El número de operaciones de F/A fue de 38.128 en 2013, 41.240 en 2014, 40.368 en

¹ Algunas de las operaciones más relevantes mencionadas en un estudio de Becker (2017) son la adquisición de la estadounidense *Mosanto* por la alemana *Bayer* por US\$ 66,3 bn, la adquisición de una participación en la estadounidense *Reynolds American Tobacco* por parte de *British American Tobacco* por US\$ 58,1 bn, la adquisición de la holandesa *NXP Semiconductors*, por parte de la estadounidense *Qualcomm* por US\$ 47 bn, la adquisición de la suiza *Syngenta* por parte de la china *Chemchina* por US\$ 46,9 bn, la adquisición de la estadounidense *Spectra Energy* por parte de *Canadian Enbridge* por US\$ 43 bn y la adquisición de la alemana *Linde AG* por parte de la estadounidense *Praxair* por US\$ 42,5 bn.

2015 y 38.070 en 2016. En cuanto al volumen medido en US \$M alcanzó los 2.787.278 en 2013, 3.619.171 en 2014, 4.656.933 en 2015 y 3.902.128 en 2016 (Becker, 2017).

Las F/A y las consecuencias que éstas tienen sobre las empresas matriz y objetivo de los procesos han despertado un gran interés desde diferentes enfoques como la gestión estratégica de la empresa o la economía industrial (Martínez Caraballo, 2006). Las empresas pueden utilizar diferentes estrategias para mejorar y/o aumentar los activos de conocimiento estratégicamente valiosos, pero las F/A son la principal opción estratégica externa para complementar el desarrollo interno (Castro Casal y Neira Fontela, 2002a).

Las razones históricas que llevan al auge e incremento de F/A son la consolidación de la posición en el mercado globalizado, la expansión de las actividades o la obtención de recursos y capacidades. No debe sorprender el gran número de F/A realizadas históricamente, ya que existe la creencia de que son operaciones que suponen una vía rápida y fácil para conseguir los objetivos de crecimiento. Las F/A han tenido una gran aceptación en la economía reciente, pero en la práctica, muchas han fracasado sin conseguir los objetivos o mejorar los resultados financieros, perdiendo posición competitiva y, lo más preocupante, perdiendo recursos humanos (en adelante, RR. HH.) valiosos (Bastida, 2007).

Tradicionalmente, en los procesos de F/A, los factores financieros, legales y técnicos han sido considerados los más significativos en el éxito de la operación. Sin embargo y a pesar de su popularidad, los ratios de fracaso son muy altos (Schoenberg, 2006). En concreto, las expectativas de F/A no coinciden con sus resultados reales en más del 50% de los casos (Lin, Hung y Li, 2006) y el 80% de las F/A que no gestionan de forma adecuada las diferentes etapas del proceso no alcanzan la rentabilidad deseada (Charman, 1999).

Más de un tercio de las F/A fracasan antes de cinco años y, en muchos casos, la no consecución de los resultados esperados está relacionada con la gestión de los RR. HH. (Martínez Caraballo, 2006). Tradicionalmente, en los procesos de F/A los factores *hard* (económicos, financieros o legales) han sido considerados como los aspectos más significativos en el éxito de la operación, sin tener en cuenta que los factores *soft* (integración cultural, gestión de RR. HH., comunicación o liderazgo) son elementos intangibles fundamentales que afectan a los resultados (Pascual de Blas, 2006).

Una F/A es un proceso complejo en el que intervienen personas de diferentes empresas y niveles organizativos, por lo que la confianza y los mecanismos de integración juegan un papel relevante (Meglio, King y Risberg, 2015). Ante esta evidencia, es necesario romper con el enfoque histórico que considera a los RR. HH. un soporte operacional, asignándoles un rol secundario en estos procesos, ya que influyen en cuestiones relevantes como la estrategia corporativa o la creación de ventaja competitiva (Bhaskar, 2012).

No podemos obviar que en las F/A, además de otros recursos, se adquieren RR. HH. Cuando dos empresas se unen, puede que una cambie más que la otra, pero las dos cambian. Solo si se logra asimilar el cambio se conseguirá el éxito esperado. Las compañías han empezado a comprender que la consideración de los RR. HH. resulta crítica para asegurar el éxito del proceso y la consecución del valor esperado. En este sentido, las organizaciones que han obtenido los resultados esperados y el éxito en los procesos de F/A han gestionado factores como la integración cultural de las personas de las empresas matriz y objetivo, el ajuste entre la estrategia de F/A y RR. HH., la reestructuración de los procesos, la comunicación dirigida a todos los *stakeholders*, la retención del talento y el liderazgo especializado en la gestión de RR. HH. durante el proceso (Pascual de Blas, 2006).

Por ello, es necesario analizar la dinámica organizativa durante el desarrollo de los procesos de F/A y los problemas de RR. HH. que pueden aparecer en cada etapa: planificación, integración e implantación (Bastida, 2007). La falta de gestión de los RR. HH. durante la etapa de planificación conlleva una sobrestimación de las sinergias entre las organizaciones a integrar, el excesivo precio pagado por las compañías objetivo, la inadecuada planificación de la integración de los RR. HH. y la falta de liderazgo durante el proceso (Larsson y Finkelstein, 1999). Además, la escasa comunicación y el enfoque reactivo para tratar los múltiples problemas de los RR. HH. han sido algunas de las razones del fracaso de las F/A (Castro Casal y Neira Fontela, 2002b). La literatura ofrece diversos ejemplos de fracasos que son causados por una mala gestión de los RR. HH. en las etapas iniciales de la operación (Bagdadli, Hayton y Perfido, 2014).

Algunas de las causas del fracaso de las F/A tradicionalmente mencionadas en la literatura están relacionadas con la gestión de RR. HH. en la etapa de integración. Entre ellos, cabe mencionar los problemas de integración de los RR. HH., la incertidumbre (Deogun y Scannell, 2001), la incompatibilidad cultural (Marks y Mirvis, 2011) o problemas de motivación, abandono o absentismo del personal valioso (Drori, Wrzesniewski y Ellis, 2011).

También algunas causas de fracaso de las F/A están relacionadas con la gestión de RR. HH. durante la etapa de implantación de la F/A. Aquí se puede destacar la falta de consolidación del liderazgo en los años posteriores a la firma del acuerdo (Martínez Caraballo, 2006), la falta de confianza de los RR. HH. que permanecen en la organización tras el abandono voluntario o forzoso de personas valiosas (Castro Casal y Neira Fontela 2002a), los problemas que surgen en las primeras etapas de vida de la nueva entidad (Fapohunda, 2012) y la no creación del valor esperado para los accionistas debido a la falta de reacción ante los problemas (Pascual de Blas, 2006).

Como las operaciones de F/A han incrementado su frecuencia e importancia, la investigación académica también ha estudiado diferentes aspectos de F/A (Gonzalo-Hevia, Ortiz-de-Urbina-Criado y Sacristán-Navarro, 2013). Aunque este tema ha recibido gran atención en la literatura, el papel de la gestión de los RR. HH. en el éxito de F/A está todavía poco investigado y la mayoría de los autores enfocan sus estudios a una parte de los procesos de F/A. Bhaskar (2012) centra su investigación en la etapa de planificación, mientras que Larsson y Finkelstein (1999) y Weber y Tarba (2010) estudian la etapa de integración y Björkman y Söderberg (2006) y Fapohunda (2012) analizan la etapa de implantación.

La experiencia de las empresas en procesos de F/A sugiere que este tipo de estrategia debe ser analizada integrando sus tres etapas fundamentales (Neira Fontela y Castro Casal, 1994; Bastida 2007): planificación, integración e implantación. Teniendo en cuenta que han sido pocos los autores que han analizado las tres etapas de los procesos de F/A y su relación con los RR. HH. (Schuler y Jackson, 2001; Pascual de Blas, 2006), en este trabajo se pretende ofrecer un modelo que, incorporando el papel de los RR. HH., integre las tres etapas de los procesos a partir de las aportaciones previas de la literatura.

Por lo general, la literatura predominante menciona la etapa de integración como la más compleja y determinante para el éxito de la F/A. El 80% de las F/A que no gestionan de forma adecuada la etapa de integración no alcanzan la rentabilidad deseada (Charman, 1999). Esto puede deberse a que, tradicionalmente, la literatura ha analizado las F/A como procesos que finalizan cuando se firma el acuerdo, sin darle importancia a las etapas posteriores.

No obstante, Datta (1991) expone que las buenas estrategias de integración no se realizan automáticamente y que la consecución de sinergias depende de cómo se planifique la gestión del proceso completo de F/A. Un proceso de integración mal planificado o implantado puede

provocar reducción de la productividad o de la satisfacción de los RR. HH. en los tres años posteriores a la firma del acuerdo (Schuler, 2001).

El primer objetivo de este trabajo es analizar la literatura que estudia el papel de la gestión de los RR. HH. en cada etapa de los procesos de F/A para desarrollar un marco teórico integrador. Para ello, llevamos a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre la gestión de los RR. HH. en los procesos de F/A en tres bases de datos: *WoS*, *Scopus* y *Dialnet*. Sobre la base de los artículos relevantes se ha propuesto un modelo teórico de gestión de RR. HH. en las tres etapas – planificación, integración e implantación – para estudiar los puntos de vista predominantes y las lagunas existentes en la literatura.

El segundo objetivo del trabajo es analizar a través de un caso de estudio los factores determinantes del éxito en la gestión de RR. HH. en las tres etapas de los procesos de F/A. Se centra la atención en generar una hoja de ruta que los directores y líderes inmersos en procesos de F/A puedan aplicar en la gestión de sus RR. HH. en función del área funcional a la que pertenezcan. Este segundo objetivo ha dado lugar a tres preguntas de investigación (PI):

PI1.- ¿Cuáles son los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de planificación de los procesos de F/A?

PI2.- ¿Cuáles son los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de integración de los procesos de F/A?

PI3.- ¿Cuáles son los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de implantación de los procesos de F/A?

Para dar respuesta a estas tres preguntas de investigación, se propone un modelo teórico en el capítulo 1 y se analiza un caso de estudio de una F/A internacional llevada a cabo por una empresa multinacional² en los capítulos 2, 3 y 4. La empresa objeto del estudio ha conseguido dominar el sector de la ingeniería mecánica y tener presencia en los cinco continentes a través de desarrollo externo utilizando estrategias de F/A. Actualmente, cuenta con más de 60.000 empleados y tiene presencia en más de 100 países. Durante su trayectoria se ha expandido geográficamente, desarrollando nuevos mercados a través de operaciones internacionales de F/A, por lo que es una compañía con suficiente experiencia en F/A para considerar los resultados obtenidos válidos y fiables.

Perry (1998) expone que el caso de estudio, dentro de la investigación cualitativa, ayuda al entendimiento en profundidad de un fenómeno o problema social concreto. Su uso es especialmente relevante cuando el propósito es entender, solucionar o mejorar un procedimiento llevado a cabo en el mundo profesional (Villareal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez, 2010).

En este trabajo se ha utilizado la metodología del caso de estudio por tres razones: 1) el fenómeno investigado es exploratorio y descriptivo, 2) la literatura no es concluyente y es necesario realizar un análisis en profundidad y cualitativo sobre el tema, y 3) se dispone de información primaria gracias a la colaboración de la empresa estudiada que ha permitido realizar entrevistas a personas involucradas en el proceso y la estancia de uno de los investigadores dentro de la organización.

En la recolección de evidencia se han realizado entrevistas semi-estructuradas con los diferentes informantes con el objetivo de promover un diálogo abierto sobre su papel en el

² Por razones de confidencialidad, se ha anonimizado la información relativa a la empresa que ha llevado a cabo la F/A.

proceso de F/A. Se ha trabajado con dos grupos de personas. Por un lado, siete miembros del comité de dirección (director de RR. HH., director de operaciones, director de formación y desarrollo, director financiero, director de administración, director jurídico y director de comunicación y marketing). Por otro lado, se han realizado 26 entrevistas abiertas y, además se ha establecido contacto informal durante cinco años con personas de diferentes niveles organizativos y procedentes de las empresas matriz y objetivo. La diversidad de la procedencia de los informantes - tanto por su escalafón organizativo como por la organización de procedencia - aporta diferentes perspectivas que permiten obtener conclusiones e implicaciones relevantes sobre la investigación.

El número de entrevistas e informantes no se concretó al inicio de la investigación y se optó por seguir una estrategia de “saturación teórica” para determinarlo. Se realizaron entrevistas hasta que se percibió que los informantes reportaban información similar y coherente para soportar la validez y calidad del modelo teórico (Yin, 1998).

Para complementar las entrevistas, se participó en reuniones, planes de comunicación o eventos organizados por la compañía donde se promovían los valores de la organización en materia de gestión de RR. HH. como el compromiso y el desarrollo de RR. HH., o la integridad y la confianza. Este periodo de investigación dentro de la organización ha tenido una duración de cinco años.

Además, a través de la intranet corporativa se consultaron diferentes documentos internos, destacando el manual de ejecución de la estrategia de RR. HH. 2013-2016 creado y firmado por el director de RR. HH. del grupo a nivel mundial. Dentro del manual destaca el lema “apoyar nuestro negocio mediante el apoyo a nuestros empleados”.

En la Figura I.1 se recogen las etapas del caso de estudio.

Figura I.1. Etapas del caso de estudio

<p>Semblanza</p> <p>Preguntas de investigación y objetivos</p> <p>Revisión de literatura y formulación de proposiciones para cada etapa del proceso de F/A</p>
<p>Selección de la muestra</p> <p>Compañía investigada</p> <p>Diferentes operaciones de F/A llevadas a cabo por la organización</p>
<p>Selección e identidad de las unidades de análisis</p> <p>Enumeración de los informantes</p> <p>Descripción de la evolución de los informantes durante las etapas de F/A</p>
<p>Protocolo del caso de estudio</p> <p>Descripción del tipo de entrevistas</p> <p>Preguntas realizadas en las entrevistas</p>
<p>Recolección de información</p> <p>Múltiples fuentes de evidencia</p> <p>Múltiples instrumentos de recolección de información</p> <p>(Principio de triangulación: documentos, observación directa y entrevistas)</p>
<p>Análisis de la información:</p> <p><i>Análisis in situ</i></p> <p>Transcripción de los datos</p> <p>Análisis y presentación de la información a las partes implicadas</p>
<p>Conclusiones e implicaciones de la investigación</p> <p>Implicaciones teóricas y prácticas del estudio</p> <p>Aceptación o rechazo de las implicaciones planteadas</p>
<p>Elaboración del informe final</p> <p>Difusión en el ámbito académico</p> <p>Transferibilidad en el ámbito profesional</p>

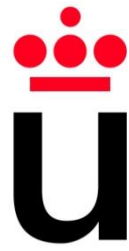
Fuente: elaboración propia.

La tesis se ha estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo 1, se desarrolla el trabajo realizado para lograr el primer objetivo. Para ello, se presenta el protocolo seguido para realizar la revisión sistemática de la literatura y se complementa con un análisis de la literatura para presentar un modelo teórico que integra las tres etapas de los procesos de F/A y agrupa en estas etapas los factores de gestión de RR. HH. determinantes para la consecución

del éxito. Este modelo es la base para la realización del caso de estudio y para poder dar respuesta a las tres preguntas de investigación.

Los capítulos 2, 3 y 4 se centran en el segundo objetivo del trabajo. El capítulo 2 se dedica a dar respuesta a la primera pregunta de investigación. Para ello, se presentan y analizan los resultados obtenidos en el caso de estudio para la primera etapa del proceso de F/A (planificación). El capítulo 3 se dedica a responder a la segunda pregunta de investigación por lo que expone los resultados y principales reflexiones obtenidas en el caso de estudio para la segunda etapa del proceso de F/A (integración). Finalmente, la tercera pregunta de investigación es respondida en el capítulo 4, dedicado a analizar la gestión de los RR. HH. en la última etapa del proceso de F/A (implantación). En cada uno de estos capítulos, se destacan los factores de éxito en la gestión de RR. HH. y sus implicaciones para la consecución de los resultados esperados durante los procesos de F/A.

En la última sección se exponen las principales conclusiones, implicaciones y limitaciones del trabajo, así como las líneas futuras de investigación relacionadas con el tema.



Universidad
Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 1

*LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN
LOS PROCESOS DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN:
ETAPAS Y MODELO DE ANÁLISIS*

El primer capítulo consiste en una revisión de la literatura y se propone un modelo teórico de análisis sobre cómo gestionar a los RR. HH. durante las tres etapas de los procesos de F/A. Cada una de estas etapas ha sido objeto de un estudio individual que se presentará en los siguientes capítulos. Una segunda versión del marco teórico que se desarrolla en este capítulo ha permitido obtener los siguientes resultados:

- Dos comunicaciones orales presentadas en los congresos: *XXV Congreso Nacional de ACEDE* (2015), celebrado en Jaén (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2015a), y *4th International Conference on Business Servitization* (2015), celebrado en Madrid (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2015b).

Una versión en inglés de este capítulo está publicada como capítulo de libro con la siguiente referencia:

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2015c): “*Human resources management and mergers and acquisitions: perspectives and challenges*”, en W.D. Nelson (ed.), *Advances in Business and Management*, vol. 7 (págs. 67-87), Nova Science Publishers, New York. ISBN: 978-1-63482-026-4. ISBN (eBook): 978-1-63482-032-5.

Hardcover: https://www.novapublishers.com/catalog/product_info.php?products_id=53524;

E-book: https://www.novapublishers.com/catalog/product_info.php?products_id=53533.

Indicios de calidad de esta publicación:

La editorial Nova Publishers está incluida en "Master Book List", Book Citation Index en la Web of Science -Thomson Reuters (<http://wokinfo.com/mbl/publishers>) y en Cambridge

Scientific Abstracts, en el que esta editorial se sitúa en el puesto 17 de 21 (Taush, 2011; <http://dx.doi.org/10.3138/jsp.42.4.476>). También está incluida en el Norwegian lists (CRISTIN) y en el Scholarly Publishers Indicators (SPI). En el ranking Scholarly Publishers Indicators (SPI), que mide el prestigio de las editoriales según la opinión de los expertos, en las publicaciones sobre economía de la editorial ocupa la posición 28 de 40, con un indicador de prestigio percibido por los expertos -ICEE- de 0,027 (http://ilia.cchs.csic.es/SPI/buscar_editoriales.php?editorial=Nova+Publisher). También está incluida en catálogos de bibliotecas como REBIUN y World Cat.

1.1. Introducción

Una fusión puede ser definida como un evento que ocurre cuando dos empresas se comprometen a progresar en el futuro como una sola compañía nueva en lugar de seguir separadas en propiedad y operaciones (Gomes, Weber, Brown y Tarba, 2011). Una adquisición se relaciona con la obtención del derecho a voto (o activos) de una empresa sobre la otra, cuando la empresa adquirente todavía existe como unidad jurídica. Se trata de una transferencia de la propiedad de la empresa adquirida (Lajoux, 1998).

Los términos F/A se utilizan de forma indistintiva en la literatura (Waight, 2002) para referirse a todos los vínculos inter-empresa que conducen a la integración de dos entidades (Gonzalo-Hevia, Ortiz-de-Urbina-Criado y Sacristán-Navarro, 2013). En este trabajo se han estudiado de forma conjunta las dos formas de combinación (F/A) y se han considerado términos homogéneos. A pesar de que mucha literatura sobre F/A sugiere que estas combinaciones son homogéneas en su naturaleza y que generalmente tienen las mismas repercusiones para las empresas y sus RR. HH., existen diferencias entre ambos fenómenos que van más allá de las puramente semánticas (Neira Fontela, 1992).

Fapohunda (2012) define gestión de RR. HH. como la participación en todas las decisiones de gestión y acciones que afecten a la relación entre la organización y sus RR. HH. Michael (2006) también define gestión de RR. HH. como una estrategia coherente y exhaustiva para el desarrollo de los RR. HH. de la organización en la cual los aspectos del proceso están totalmente integrados dentro de la gestión global en la compañía. Stone (1984) considera la gestión de RR. HH. como un enfoque distintivo en la gestión del empleado que trata de conseguir una ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico de una fuerza del trabajo altamente comprometida y capacitada, utilizando una matriz integrada de tecnologías culturales, estructurales y personales. Es la función de gestión a través de directores que reclutan, seleccionan, entrenan y desarrollan a los miembros de la organización. French (1998) la relaciona con la filosofía, políticas, procedimientos y prácticas relacionadas con la dirección de RR. HH. dentro de la organización. La gestión de RR. HH. consiste en el diseño e implantación de políticas y todas las prácticas que pueden ayudar a promover una utilización eficiente de los RR. HH. (Fapohunda, 2012).

En los procesos de F/A se modifica la estructura organizativa, creando la necesidad de reorganizar a las personas y cambiar los procedimientos de trabajo diarios. Sin embargo, en la práctica se ha prestado poca atención al papel que tienen los RR. HH. en el éxito de los procesos de F/A (Marks y Mirvis, 2000). En muchas ocasiones, las F/A fracasan por la falta de planificación del proceso, la escasa comunicación y el enfoque reactivo para gestionar los problemas de RR. HH. que surgen cuando se integran diferentes culturas y rutinas de trabajo (Castro Casal y Neira Fontela, 2002a). Este comportamiento de las organizaciones se explica por varias razones como la existencia de restricciones de tiempo que dificultan el análisis de la operación, el deseo de confidencialidad para no provocar la reacción de los competidores,

la intención de no crear tensión e incertidumbre y la falta de integración de la planificación en los planes estratégicos de la operación.

Sin embargo, a pesar de toda la investigación, todavía existe una fragmentación en el conocimiento y deficiencias sustanciales en la literatura existente sobre F/A, que hace necesario plantear marcos integradores para comprender este complejo fenómeno. Teniendo en cuenta que los autores suelen centrar sus investigaciones en una sola parte de los procesos de F/A, es necesario presentar un modelo integrador de F/A que considere la importancia de cada una de las tres etapas del proceso.

1.2. Protocolo de revisión de la literatura

Una revisión sistemática de la literatura es un estudio selectivo y crítico que trata de analizar e integrar la información esencial de estudios primarios de investigación sobre un asunto concreto. Este procedimiento identifica estudios relevantes, valorando su calidad y sintetizando sus resultados. La revisión sistemática se considera un estudio secundario, pues su población de estudio la constituyen los propios estudios primarios. Las revisiones deben realizarse de forma objetiva, rigurosa y meticulosa (Manterola, 2009). La revisión supone una tarea muy metódica que requiere: 1) identificar los estudios ya existentes, 2) analizar su utilidad y relevancia en un determinado tema de investigación y, 3) reunir un número de estudios realizados de manera independiente, a veces con resultados opuestos, y sintetizar sus implicaciones.

La realización de una revisión sistemática requiere una estrategia de búsqueda de información a partir de bases de datos bibliográficas, una valoración apropiada de los estudios que serán incluidos en el ulterior análisis y, finalmente, una adecuada síntesis de la información recopilada (Meseguer, 2001). Esta recopilación de información debe ser exhaustiva para

evitar incurrir en un sesgo de selección (no incluir estudios relevantes provoca un error sistemático en la estimación del efecto), para lo cual hay que buscar en el mayor número de fuentes posible, con criterios de selección adecuados (Khan, Daya y Jadad, 1996).

Las fuentes que se han utilizado en este trabajo para realizar la búsqueda bibliográfica de artículos de revistas son tres bases de datos: 1) *Web of Science (WoS)*, 2) *Scopus* y 3) *Dialnet*. Las dos primeras son las bases de datos más prestigiosas en el ámbito de las Ciencias Sociales, especialmente en el área de la Economía y Empresa. Es un recurso valioso para los investigadores ya que ofrecen información sobre indicadores de calidad y parámetros como el número de citas o el índice de inmediatez que permiten analizar y clasificar las publicaciones. La selección de *Dialnet* se argumenta por ser una base de datos nacional y un importante portal de difusión de producción científica hispana con información muy exhaustiva, multidisciplinar y actualizada en el ámbito de las Ciencias Sociales y Humanidades.

Para evaluar y comparar el grado de cobertura de las dos bases de datos internacionales, la calidad de las publicaciones y la importancia relativa de la revista dentro de un mismo campo científico se analiza el factor de impacto. El factor de impacto es una medida basada en el número de citas que determina la importancia de la revista científica en el ámbito de su área temática. Su determinación se apoya en los indicadores de calidad *Journal Citation Report (JCR)* y *Scimago Journal and Country Rank (SJR)*. El factor de impacto *JCR* es una herramienta objetiva y sistemática para evaluar de forma crítica las publicaciones de la base de datos *WoS*. El factor de impacto *SJR* proporciona un índice de calidad relativo de las revistas incluidas en la base de datos *Scopus*. Ambas ofrecen información estadística basada en los datos de las citas.

La búsqueda de artículos se llevó a cabo con fecha 12/12/2015 empleando el protocolo de búsqueda que aparece en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Protocolo de búsqueda

Bases de datos	<i>WoS</i>	<i>Scopus</i>	<i>Dialnet</i>
Área geográfica	Mundial	Mundial	Española, portuguesa y latinoamericana
Características	Indicadores de calidad: <i>JCR</i> , índice de inmediatez, número de citas, cuartiles	Indicadores de calidad: <i>SJR</i> , número de citas, cuartiles	Información exhaustiva, multidisciplinar y actualizada
Términos de búsqueda ³	“Mergers and Acquisitions” “Human Resource/s” “Human Capital”	“Mergers and Acquisitions” “Human Resource/s” “Human Capital”	“Fusión/es y Adquisición/es” “Recursos Humanos” “Capital Humano”
Alcance	Título y artículos	Título y artículos	Título y artículos
Rango temporal	1997-2015	1999-2015	-2015
Áreas de investigación	Economía de la Empresa	Empresa, Dirección y Contabilidad	Economía y Empresa
Resultados	13 artículos	13 artículos	7 artículos

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

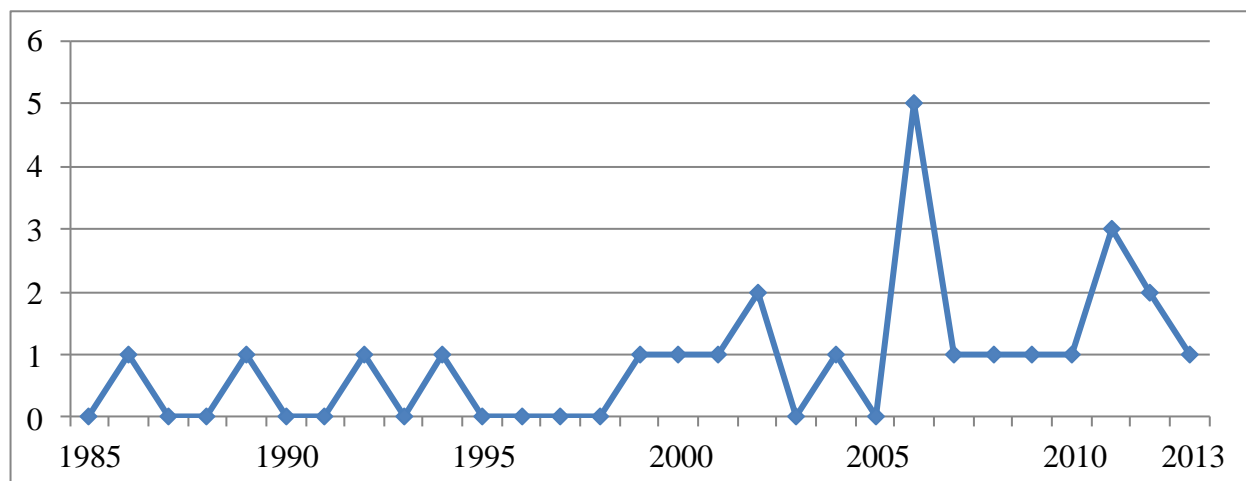
Analizando el año de publicación (Figura 1.2), la mayoría de los estudios fueron publicados en el año 2006 (cinco artículos), seguido por las publicaciones en el año 2011 (tres artículos), y dos artículos en 2002 y 2012. Se observa que a partir del año 2001 aumenta el número de artículos y la frecuencia de publicaciones. Estos resultados se pueden explicar por el período de expansión económica de la segunda mitad de la década de los noventa, así como por el

³ Los términos deben ir entrecomillados con el fin de ajustar la búsqueda y obtener resultados relevantes, ya que las bases de datos utilizan operadores booleanos para sus búsquedas.

desarrollo de la sociedad del conocimiento e información y el uso extensivo de las tecnologías de información (Ortiz-de-Urbina-Criado, Montoro-Sánchez y Guerras-Martín, 2009).

A partir del año 1994 el número de publicaciones se estanca y comienza a descender hasta llegar a cero durante cuatro años consecutivos. Entre las razones de esta disminución destacan la desaceleración del ciclo económico y la reducción de la valoración bursátil de las actividades empresariales (Campa, 2004). En el año 2002 aparece un cambio de tendencia debido a la mejora de las condiciones económicas y a dos factores de largo plazo como la consolidación sectorial y la globalización, que conllevan un crecimiento progresivo de este tipo de operaciones como fórmula para competir en el entorno económico.

Figura 1.2. Evolución temporal de las publicaciones



Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

Algunos artículos han sido publicados en revistas con factores de impacto relevantes como *Organization Science*, *Human Resource Management Review*, *Journal of Management Studies*, *European Management Journal* e *International Journal of Human Resource Management*. De todos ellos, el que tiene un mayor número de citas es el de Larsson y Finkelstein (1999).

La Figura 1.3 presenta información de los cinco artículos más citados con factores de impacto *JCR* y *SJR* y los cuartiles en los que se encuentran las revistas.

Figura 1.3. Indicios de calidad de los artículos más citados

Autor y año	Revista	Citas WoS	<i>JCR</i>⁴	Cuartil <i>JCR</i>	Citas Scopus	<i>SJR</i>	Cuartil <i>SJR</i>
Larsson y Finkelstein (1999)	<i>Organization Science</i>	221	1,29	Q1	290	5,175	Q1
Napier (1989)	<i>Journal of Management Studies</i>	84	0,662	Q2	42	0,472	Q2
Aguilera y Dencker (2004)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	21	0,531	Q3	38	1,253	Q1
Weber y Tarba (2010)	<i>Human Resource Management Review</i>	21	2,796	Q1	33	0,527	Q2
Antila (2006)	<i>International Journal of Human Resource Management</i>	10	0,74	Q3	14	0,451	Q3

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

1.3. Modelo de análisis: factores de éxito en la gestión de recursos humanos durante los procesos de fusión y adquisición

La experiencia de las empresas en estos procesos y actividades de F/A sugiere que este tipo de estrategia empresarial debe ser analizado considerando sus tres etapas fundamentales (Neira Fontela y Castro Casal, 1994; Charman, 1999):

⁴ El *JCR* y el *SJR* utilizado es el del año de publicación, o si en ese año no tiene factor de impacto, el del año más próximo al año de publicación.

- Etapa 1: fase de planificación. La planificación ocurre antes de la firma del acuerdo, momento en el que se produce el cambio de propiedad de la empresa adquirida o fusionada. Esta fase comienza cuando la empresa matriz se interesa en una posible F/A como opción estratégica (Neira Fontela y Castro Casal, 1994).
- Etapa 2: fase de integración. En general, integración es el proceso por el cual dos empresas se combinan después de que una F/A es anunciada y se firma el acuerdo. Las actividades previas a la combinación se han completado cuando llegamos a este punto (Schuler y Jackson, 2001). La integración de organizaciones es definida como el grado de interacción y coordinación entre las dos empresas participantes en la F/A y suele considerarse como la fase clave del proceso (Larsson y Finkelstein, 1999).
- Etapa 3: fase de implantación. El período posterior a la integración organizativa se caracteriza frecuentemente por despidos, conflictos de intereses, luchas de poder, marchas voluntarias de personal o absentismo (Sielh y Smith, 1990). Esta tendencia está presente en todas las F/A, si bien depende en muchos casos del propósito estratégico, del grado de amistad u hostilidad y del grado de integración (Neira Fontela, 1992).

Los artículos analizados han sido clasificados en las tres etapas identificadas de los procesos de F/A: planificación, integración e implantación. Los resultados se muestran en la Figura 1.4.

En la literatura existente se observa que algunos autores han estudiado las tres etapas de los procesos de F/A y su relación con los RR. HH. (Schuler y Jackson, 2001; Pascual de Blas, 2006), pero la mayoría enfocan sus investigaciones a una única parte de los procesos de F/A. Con la finalidad de conocer la importancia de la gestión de RR. HH. en F/A, se presenta un modelo que integra las aportaciones de los autores durante cada etapa de los procesos de F/A.

Asimismo, se analizan y detallan los factores de éxito relacionados con los RR. HH. en F/A y las implicaciones y acciones necesarias para su gestión.

Figura 1.4. Clasificación de los artículos en las etapas de los procesos de fusión y adquisición

PLANIFICACIÓN	INTEGRACIÓN	IMPLANTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Gridley (1986) • Napier (1989) • Neira Fontela (1992) • Neira Fontela y Castro Casal (1994) • Bramson (2000) • Schuler y Jackson (2001) • Castro Casal y Neira Fontela (2002a) • Pascual de Blas (2006) • Martínez Caraballo (2006) • Bastida (2007) • Bhaskar (2012) 	<ul style="list-style-type: none"> • Napier (1989) • Larsson y Finkelstein (1999) • Schuler y Jackson (2001) • Castro Casal y Neira Fontela (2002b) • Aguilera y Dencker (2004) • Lin, Hung y Li (2006) • Bastida (2007) • Weber y Tarba (2010) • Rizvi (2011) • Marks y Mirvis (2011) • Siegenthaler (2011) • Lupina-Wegener (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • Neira Fontela (1992) • Neira Fontela y Castro Casal (1994) • Schuler y Jackson (2001) • Björkman y Söderberg (2006) • Martínez Caraballo (2006) • Pascual de Blas (2006) • Fapohunda (2012)

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

1.3.1. Etapa 1: fase de planificación

Esta etapa comienza cuando la empresa se interesa en una posible F/A como opción estratégica (Neira Fontela y Castro Casal, 1994). Si bien hay varios factores relacionados con la gestión de RR. HH. que son fundamentales para el desarrollo adecuado de la operación, los resultados demuestran que en la práctica no se les ha dado demasiada importancia. Según Pascual de Blas (2006), un estudio conducido por la *Conference Board USA* demostró que solo el 22% de las organizaciones incluían la gestión de RR. HH. dentro de las fases iniciales

de planificación de la operación. Un 80% de las organizaciones participantes en el estudio exponían que los factores de gestión de RR. HH. solo llegaban a ser relevantes para el éxito una vez que la operación progresaba. Los resultados confirman que la gestión de RR. HH. no ha sido un componente integrado en la primera etapa de los procesos de F/A, pero la experiencia de las empresas y la comprensión de los resultados demuestran que es fundamental para el éxito de la operación.

En esta fase es fundamental la identificación de las razones para iniciar una operación de F/A, algunas de las cuales están relacionadas con los RR. HH., como por ejemplo la adquisición de talento (Nee, 2001). En este sentido, es recomendable contar con directores especializados en estos procesos y formar un equipo de apoyo integrado por personas valiosas y capacitadas para dirigir los procesos de F/A.

Teniendo en cuenta que los motivos para llevar a cabo una F/A condicionan las características de la entidad objetivo y el modo de gestión de las personas (Napier, 1989), el director del proceso junto con los especialistas en RR. HH. se van a encargar de analizar tanto los factores *hard* como los factores *soft* de la empresa objetivo (Bhaskar, 2012). En la búsqueda de empresas potenciales para la combinación resulta fundamental evaluar el efecto de las F/A sobre los RR. HH. de la empresa, así como analizar la cultura organizativa de las organizaciones (Andrews y Bradsher, 2000). Para detectar la compatibilidad entre empresas es interesante describir y evaluar las filosofías y valores de ambas (Marks y Mirvis, 2011).

Identificadas las empresas objetivo potenciales, la elección debe realizarse considerando cinco dimensiones (Neira Fontela, 1992): 1) el propósito estratégico que subyace a la decisión, 2) el nivel de eficacia y eficiencia de ambas empresas, 3) el grado de amistad *versus* hostilidad implicado en la combinación, 4) la forma y el nivel de integración deseado y, 5) la intensidad

del impacto en directivos y empleados. Independientemente de lo bien que las otras dos etapas puedan planificarse y desarrollarse, la selección inadecuada de una empresa disminuye la posibilidad de éxito de las F/A (Schuler y Jackson, 2001).

La valoración de los candidatos puede estar limitada por la incapacidad para desarrollar una lista comprensiva de las áreas a examinar, por la falta de información o por la voluntad de la empresa de no proporcionar los datos deseados (Hubbard 1999). Por supuesto, aunque se seleccione al compañero adecuado, no tener un plan bien estructurado para dirigir el resto del proceso reduce considerablemente la posibilidad de éxito (Marks, 2000).

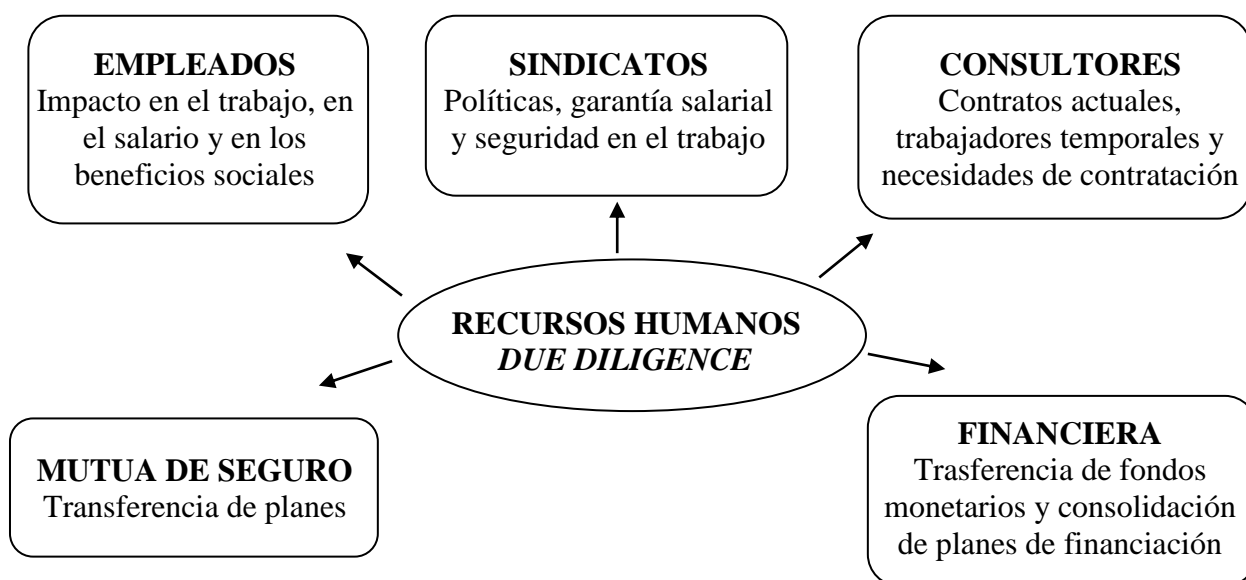
Cuando se ha seleccionado el socio adecuado y se comienzan los procesos de F/A, la dirección debería adoptar un enfoque proactivo ante los problemas de gestión de RR. HH. y proponer un plan de acción con cuatro fases: un proceso de *due diligence* para RR. HH., un plan de integración, un plan de comunicación y un plan de aprendizaje (Bastida, 2007).

Proceso de due diligence

Este proceso es esencial para determinar el valor de los RR. HH. de la empresa objetivo y en consecuencia el precio de la operación (Figura 1.5). Su utilidad es analizar los factores relacionados con los RR. HH. que pueden afectar en la consecución de los objetivos y resultados deseados en la operación de F/A (Catwright y Cooper, 1992; Bramson, 2000). Algunos de estos factores son de fácil identificación, puesto que se basan en documentos formales como contratos de trabajo, tablas salariales y datos estadísticos. Pero también hay que evaluar los activos intangibles, identificar las fortalezas y debilidades de las empresas, las compatibilidades culturales, reconocer las personas valiosas y determinar los riesgos potenciales de la operación (Pascual de Blas, 2006).

La evaluación de estos activos intangibles es complicada y costosa, por lo que se necesita tiempo para interactuar con los RR. HH. y una estrategia bien planificada y desarrollada por personas especializadas en la materia. Estas dificultades son la causa de que muchos directores no den la importancia necesaria a los factores *soft* de los RR. HH. (Schuler y Jackson, 2001). El tiempo dedicado por las empresas a la exploración, análisis y planificación de estos factores es bajo comparado con el tiempo dedicado a factores *hard*. Sin embargo, se observa que los factores *soft* son relevantes para el éxito de los procesos de F/A.

Figura 1.5. Due diligence: recursos humanos



Fuente: adaptado de Bastida (2007).

Plan de integración

El plan de integración es una herramienta para dirigir y planificar los pasos que se deben seguir durante las etapas de los procesos de F/A, y debe responder a tres preguntas: ¿qué necesitamos hacer? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuándo debe ser realizado? (Bramson, 2000). Siguiendo a Schuler (2001), los factores de RR. HH. serán mejor gestionados a través

de una planificación y un proceso de seguimiento exhaustivo. Los diferentes tipos de F/A permiten planificar el grado de integración requerida entre organizaciones y son una guía para conducir la gestión de RR. HH. implicados en la operación (Napier, 1989). Este proceso debe realizarse en etapas y para su control deben estar muy claros los objetivos, los plazos de realización, las posibles interdependencias y la forma de resolver posibles imprevistos.

Plan de comunicación

La existencia de un plan de comunicación interna es uno de los componentes clave del éxito en los procesos de F/A (Gridley, 1986). El objetivo prioritario del plan de comunicación es asegurar el compromiso y lealtad de los empleados. Este plan se tiene que definir en la etapa de planificación para que se pueda desarrollar una comunicación efectiva y valiosa en las etapas posteriores (Castro Casal y Neira Fontela, 2002b).

En el estudio de Lin, Hung y Li (2006) sobre empleados de bancos adquiridos, el 48,6% de los trabajadores informó que se había sentido confuso acerca del impacto de los cambios entre las políticas y los procedimientos de trabajo; el 38,9% consideró que el entorno de trabajo fue inestable durante el proceso; y el 22,2% afirmó que los cambios requeridos para combinar sus departamentos no fueron previsibles.

Un problema frecuente que hay que gestionar son los rumores o noticias externas en las empresas adquiridas sobre malas experiencias sufridas por personas en procesos de F/A (Bramson, 2000), como la pérdida del puesto de trabajo, la relocalización geográfica o el bloqueo de las posibilidades de promoción. Los rumores suelen centrarse en información negativa y, con frecuencia, bastante imprecisa, provocando ansiedad y tensión en los RR. HH. (Buono y Bowditch, 1989).

Según Castro Casal y Neira Fontela (2002a), bajo estrés la gente está especialmente atenta a las malas noticias, por lo cual es necesario que la dirección planifique cuidadosamente las comunicaciones, prestando especial atención a lo que comunica y a través de qué canales. Los RR. HH. pueden perder la confianza en la empresa cuando piensan que la alta dirección no es totalmente sincera sobre aspectos que les pueden afectar.

Una cuestión importante es cuándo se debe iniciar el proceso de comunicación. La creación de mecanismos de comunicación internos formales tan pronto como sea posible puede ayudar a reducir la incertidumbre y la ansiedad de las personas. Es recomendable informar a los empleados antes de que se haga público el anuncio de la F/A, ya que esto puede disminuir el *shock* e incrementar la confianza en comunicaciones internas posteriores (Neira Fontela, Castro Casal y Álvarez 1994). Bagdadli, Hayton y Perfido (2014) explican el cambio de pensamiento en las organizaciones que han aumentado la disposición a proporcionar información en la primera etapa de los procesos de F/A, aunque el patrón mostrado por las empresas es iniciar el programa de comunicación después de la firma del acuerdo de F/A.

Plan de aprendizaje

Una cuestión final destacable es la planificación del proceso de aprendizaje. Las empresas deben crear un grupo de expertos para compartir y difundir el aprendizaje obtenido en la organización. El aprendizaje y experiencia de anteriores F/A es la base para ayudar a mejorar el proceso (Vermeulen y Barkena, 2001).

Es fundamental diferenciar qué tipo de aprendizaje debe recibir cada persona en función de su situación en el escalafón organizativo y las nuevas tareas que tenga que realizar (Vlasic y Stertz, 2000). Personas de escalafones altos necesitan formación más generalista y personas pertenecientes a departamentos funcionales precisan formación más específica.

La Figura 1.6 resume los aspectos analizados en la literatura previa en la fase de planificación.

Figura 1.6. Etapa 1: fase de planificación

Factores de RR. HH.	Implicaciones y acciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de <i>due diligence</i> • Plan de integración • Plan de comunicación • Plan de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar razones para la F/A • Buscar socios potenciales • Seleccionar el socio idóneo • Diseñar la planificación de las etapas • Diseñar el proceso de comunicación • Diseñar el proceso de aprendizaje

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

1.3.2. Etapa 2: fase de integración

La etapa de integración en las F/A es una de las más complejas y determina en gran medida el éxito del proceso. La falta de planificación del proceso de integración se encuentra en el 80% de las F/A que no alcanzan la rentabilidad deseada (Charman, 1999). Tradicionalmente, la literatura sobre economía y finanzas analiza las F/A como un proceso que finaliza cuando se firma el acuerdo sin darle importancia a las etapas posteriores y sin analizar en profundidad factores como la integración organizacional o las reacciones de los RR. HH. ante los procesos de F/A. Sin embargo, la experiencia demuestra que gran parte del valor de las F/A se puede crear durante la etapa de integración (Haspeslagh y Jemison, 1991).

La integración de organizaciones es el proceso por el cual dos empresas se combinan después de que una F/A es anunciada y se firma el acuerdo (las actividades previas a la combinación se han completado cuando llegamos a este punto) y es definida como el grado de interacción y coordinación entre las dos empresas que participan en la F/A (Schuler y Jackson, 2001). Una de las cuestiones que se suele estudiar es el grado de integración (Light, 2001), ya que tiene

un efecto directo en el resultado de las F/A. La integración y la coordinación de los RR. HH. permiten explotar las interdependencias estratégicas entre las empresas participantes (Haspeslagh y Jemison, 1991).

Datta (1991) expone que las buenas estrategias de integración no se realizan automáticamente y que la consecución de sinergias depende de cómo se dirija la nueva organización. Un proceso de integración mal planificado o mal ejecutado puede provocar la reducción de la productividad en la organización, un desgaste del liderazgo durante los tres años posteriores a la firma del acuerdo y la disminución de la satisfacción del empleado (Schuler, 2001). Habeck, Kroger y Trum (2000) destacan la importancia que tiene la preparación del proceso de integración, así como la definición del grado de integración, tanto en el área de los sistemas y procesos como en el área de las estructuras organizativas.

Se observa también que la integración entre los RR. HH., tanto en número como en calidad, tiene efecto positivo en la consecución de sinergias, debiéndose adaptar la integración en función de las fortalezas y debilidades de las empresas implicadas. Los esfuerzos de integración serán diferentes dependiendo de las características de cada empresa (Larsson y Finkelstein, 1999). Hay una serie de factores que pueden explicar el éxito o el fracaso del proceso como, por ejemplo, la consecución de una identidad compartida, la retención del personal valioso, la integración cultural o la motivación (Stahl y Voight, 2008).

Otro aspecto a tener en cuenta es la elección de un director de integración que permita la consecución de los objetivos de forma rápida y eficiente (Ashkenas y Francis, 2000). Schuler y Jackson (2001) explican que un buen director debe especializarse y concentrarse exclusivamente en este proceso, teniendo como funciones la dirección de los proyectos estratégicos, la comunicación con los RR. HH., el asesoramiento en la toma de decisiones del

equipo, el fomento de las relaciones entre los RR. HH. de ambas organizaciones y la implantación de los nuevos procesos, con el objetivo de facilitar la reestructuración y conseguir la confianza de los RR. HH. (Antila, 2006).

Liderazgo y equipo de integración

Una causa histórica de fracaso de la F/A es la ausencia de un líder capacitado para gestionar los procesos (Deogun y Scannell, 2001). La elección de este líder dependerá de características personales como autonomía, liderazgo, capacidad de planificación, habilidades comunicativas o empatía, más que de su nivel jerárquico (Bastida, 2007). En cuanto al equipo de apoyo, es importante establecer cuáles serán sus funciones, con qué medios contarán así como cuál será su grado de autoridad y responsabilidad. Dicho equipo puede descomponerse en grupos que se encargan de asuntos específicos (Bastida, 2007). Se pueden utilizar diversas prácticas de RR. HH. para componer los equipos como selección, reclutamiento, desarrollo, evaluación, compensación y relaciones laborales (Schuler y Jackson, 2001).

Un buen líder en esta etapa del proceso favorecerá la reducción de la tensión y de la incertidumbre, proponiendo nuevas actividades y foros de adaptación y progreso (Zhou, Shin y Cannella, 2008). Schuler y Jackson (2001) indican que los líderes exitosos deben cumplir con ciertas características como tener sensibilidad ante las diferencias culturales, tener una mentalidad flexible, ser capaces de reconocer los puntos fuertes y débiles de ambas empresas, estar comprometidos en la retención del personal valioso, ser buenos oyentes y concentrarse en los factores impulsores de valor.

Para conseguir los objetivos es fundamental que el líder de la empresa adquirente conozca la empresa objetivo, lo que le ayudará a gestionar el proceso de cambio, a retener y motivar al personal valioso y enfocar la comunicación a los *stakeholders* (Deogun y Scannell, 2001).

El trabajo del director de RR. HH. en el proceso de integración es fundamental, pero para poder cumplir sus funciones y objetivos necesita autonomía en su ámbito de trabajo y en la toma de decisiones. En muchas empresas, su capacidad en la toma de decisiones respecto a la gestión de RR. HH. no corresponde con su nivel organizativo.

Los directores de RR. HH. en las F/A necesitan tener una mayor autonomía de la que normalmente tienen para poder gestionar la nueva situación a la que se enfrentan las personas y la incertidumbre que provocan estos procesos (Schuler y Jackson, 2001). Si el líder del proceso tiene suficiente autonomía y los RR. HH. detectan que tiene el control del proceso y de sus decisiones, las personas implicadas tendrán confianza en su dirección y se motivarán en la ejecución de los proyectos propuestos (Weber y Tarba, 2010). Algunos ámbitos donde debería aumentarse la autonomía en la toma de decisiones del director de integración son:

- Sistemas de recompensas, con incentivos salariales sobre objetivos para mantener la motivación de los RR. HH. o premiar el esfuerzo extra que se necesita para conseguir una integración exitosa (Weber y Tarba, 2010).
- Contratación, evaluación y promoción para enfrentarse a posibles conflictos resultantes de las diferencias culturales y rotación de personal. La promoción del personal valioso resulta esencial para mantener el compromiso, la motivación y la fidelización durante la fase de integración (Zhou, Shin y Cannella, 2008).
- Contenido, momento de ejecución, tiempo de duración y temas específicos a desarrollar en los cursos de formación (Rizvi, 2011).

- Proceso de comunicación, decidiendo respecto a factores como los canales, los contenidos y la frecuencia de los mensajes para garantizar una comunicación eficaz (Siegenthaler, 2011).

Para ayudar al director de integración en la consecución de los objetivos se necesitan los equipos de integración, que son su apoyo para el control y desarrollo del proceso en las diferentes áreas funcionales y niveles dentro de la nueva organización (Marks y Mirvis, 2000). Estos equipos deben prevenir problemas como el conflicto entre personas, por no tener claros sus roles o responsabilidades en la nueva estructura o la reducción de productividad por la confusión en el desarrollo de los nuevos procedimientos (Shukla y Rizvi, 2009). Para evitar estos problemas, el proceso necesita ser revisado regularmente con los directores y supervisores, haciendo las consultas necesarias y proponiendo modificaciones (Schmidt, 2003). Para esta función se puede implantar un conjunto de sistemas y procesos en el día a día para evaluar y controlar el buen desarrollo del nuevo proceso, proporcionando *feedback* frecuente al líder a través de la presentación de informes, la utilización de tecnologías de información o el acceso a la intranet (Siegenthaler, 2011).

Proceso de cambio y reestructuración

El líder y su equipo tienen la compleja tarea de ajustar y reestructurar la estrategia de RR. HH. y la estrategia de negocio (Aguilera y Dencker, 2004). Bower (2001) menciona tres factores que se deben analizar conjuntamente para conseguir el ajuste estratégico:

- 1) Recursos: son los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa para desarrollar el proceso, como la dotación y retención de personal valioso o las características culturales de los RR. HH.

- 2) Procesos: constituyen el conjunto de actividades de la empresa para convertir los recursos en bienes y servicios valiosos, como los programas de aprendizaje y desarrollo o los sistemas de evaluación y recompensa.
- 3) Valores: hacen referencia a la forma de pensar de los RR. HH. sobre lo que hacen y por qué lo hacen. Condicionan las prioridades de los empleados y la toma de decisiones.

Es necesario tener en cuenta algunos factores externos a las organizaciones que afectan al papel estratégico de los RR. HH. y a su modo de actuar ante las F/A, como la situación económica, los cambios tecnológicos, el nivel de internacionalización o la competencia del sector (Antila y Kakkonen, 2008). Además, el nivel de ajuste y reestructuración depende del tipo de F/A, pudiéndose dar cuatro situaciones:

- F/A por exceso de capacidad. Ocurre cuando una empresa busca eliminar el exceso de capacidad para crear una empresa más eficiente (Bower, 2001). El objetivo estratégico de la empresa matriz es lograr economías de escala para ganar cuota de mercado y la repercusión en los RR. HH. es una reducción de las plantillas (Lin, Hung y Li, 2006).
- F/A por crecimiento geográfico. Ocurre cuando una empresa busca expandirse geográficamente debido al exceso de capacidad y utilizar los recursos excedentes a nivel local (Bower, 2001). Las empresas matriz adquieren empresas más pequeñas e intentan mantener a los directores locales de la empresa objetivo ya que serán conocedores del entorno y cultura local (Aguilera y Dencker, 2004).
- F/A por extensión de producto o mercado. Implica ampliación de las líneas de producto o expandirse en nuevos mercados. No suele implicar una gran reestructuración de RR. HH. en la nueva entidad (Bower, 2001). Sin embargo, las empresas tienen dificultades para

cambiar los procesos y valores de las empresas objetivo, particularmente en las F/A transfronterizas (Aguilera y Dencker, 2004).

- F/A como sustituto de la investigación y desarrollo. Ocurre cuando las empresas quieren obtener nuevos conocimientos o capacidades tecnológicas adquiriendo compañías innovadoras (Bower, 2001). La retención del personal valioso y del conocimiento es un objetivo indispensable para la consecución de los resultados (Aguilera y Dencker, 2004).

Una vez realizado el ajuste entre la estrategia de RR. HH. y la estrategia de F/A, se necesita gestionar el proceso de cambio para que la transición hacia la nueva estrategia alcance los resultados esperados y se pueda garantizar su implantación. La reestructuración no debe ser confundida con la integración, siendo la primera solo una parte de la segunda (Ashkenas y Francis, 2000), debiéndose realizar lo antes posible para reducir la incertidumbre (Ashkenas, DeMonaco y Francis, 1998). Las decisiones sobre la nueva estructura, las nuevas funciones y las nuevas relaciones de RR. HH. deben anunciarse, realizarse e implementarse tan pronto como sea posible después de la firma del acuerdo (Lin, Hung y Li, 2006).

Resistencia del personal

Uno de los problemas más típicos del proceso de reestructuración es la resistencia al cambio, que afecta negativamente al resultado de los procesos de F/A. Esta resistencia puede ser activa, como salidas voluntarias de personas, o pasiva, como absentismo laboral o desobediencia (Lucenko, 2000). Las F/A causan tensión en los RR. HH. debido a la incompatibilidad de las expectativas de los RR. HH. de ambas empresas con su futuro en la nueva estructura (Hambrick y Cannella, 1993; Lupina-Wegener, 2013).

Las reacciones pueden analizarse desde una perspectiva individual (psicológica) o colectiva (cultura organizativa). En primer lugar, la perspectiva psicológica identifica problemas como

el antagonismo "nosotros contra ellos", actitudes condescendientes, desconfianza, tensión y hostilidad (Astrachan, 1990). Marks y Mirvis (1986) describen el "síndrome de la fusión", donde los empleados de la empresa objetivo provocan rumores negativos y comunicación restringida con los nuevos compañeros. Además, las F/A afectan a los planes de carrera con despidos obligados, relocalizaciones y pérdida de influencia individual (Greenwood, Hinings y Brown, 1994).

La perspectiva colectiva, por su parte, se refiere a los enfrentamientos culturales de las organizaciones que se dan debido a que los RR. HH. de cada empresa intentan mantener sus rutinas. Normalmente, es la empresa objetivo la obligada a cambiar sus tradiciones culturales y este proceso genera conflictos como contraculturas y rechazo cultural (Larsson y Finkelstein, 1999).

Para lograr reducir la resistencia durante la fase de integración RR. HH. hay que gestionar las diferencias culturales de los RR. HH. de ambas compañías. Es un aspecto importante y en este sentido, Marks y Mirvis (2011) identifican los diferentes *cultural endstates* que se pueden producir en función del grado de cambio de las empresas participantes en los procesos de F/A (Figura 1.7).

Durante el proceso de integración cultural hay que esforzarse para reducir la complejidad de la transición, clarificando la situación y funciones de cada persona para facilitar la coordinación y simplificación del proceso. Un tema interesante es el grado de convergencia entre las prácticas de gestión de RR. HH. en las diferentes culturas nacionales y el grado necesario de adaptación a las condiciones y culturas locales (Brewster, 2005).

Figura 1.7. *Cultural endstates*

Grado de cambio en la empresa adquirida	Alto	Absorción Empresa adquirida se adapta a la adquirente <i>Asimilación cultural</i>	Transformación Ambas compañías encuentran nuevas formas de operar <i>Transformación cultural</i>
	Bajo	Preservación Empresa adquirida mantiene su independencia <i>Autonomía cultural</i>	Fusión inversa Inusual caso de aprendizaje de la empresa adquirente <i>Asimilación cultural</i>
		Bajo	Alto
		Grado de cambio en la empresa adquirente	

Fuente: adaptado de Marks y Mirvis (2011).

Retención del personal valioso

La retención del personal valioso es fundamental para lograr los resultados deseados, pero en la práctica muchas empresas no saben cómo retenerlos (Habeck, Kroger y Trum, 2000). Para ello hay que evaluar las características y capacidades de las personas y situarlas en el puesto de trabajo más adecuado (Kay y Shelton, 2001). Para producir una ventaja competitiva sostenible, la empresa matriz debe transferir los RR. HH. de la empresa objetivo que posean mejores habilidades y capacidades que sus competidores (Weber y Tarba, 2010). Así, la empresa matriz tiene que negociar acuerdos financieros con los RR. HH. para conseguir retener al personal valioso (Antila, 2006).

El proceso de comunicación es una herramienta fundamental para retener y motivar al personal valioso y para el buen desarrollo del proceso de reestructuración (Marks, 2000). El empleo de información frecuente, clara y sincera, comunicando las intenciones de la organización, ayuda a evitar reacciones negativas de los empleados, aumentando su confianza en la dirección (Siegenthaler, 2011).

Este proceso de comunicación es muy positivo cuando se gestiona de manera efectiva y proactiva, consiguiendo que los RR. HH. valoren y agradezcan la información de bienvenida a la nueva entidad, recibiendo información constante sobre el proceso de reestructuración o los beneficios del cambio. De esta forma se evitan situaciones de tensión y bajas voluntarias. Por el contrario, un proceso de comunicación deficiente provoca confusión, desmotivación e incertidumbre en los RR. HH. y disminuye la productividad. El proceso de comunicación se puede realizar a través de diferentes medios como internet, la intranet o el correo electrónico (Meglio, King y Risberg, 2015). Además, para que las F/A tengan éxito es recomendable desarrollar un sistema de comunicación bidireccional de forma que los empleados puedan hacer preguntas y exponer sus preocupaciones (Castro Casal y Neira Fontela, 2002a). Para ello se pueden utilizar encuestas de satisfacción, *workshops* o presentaciones en grupo (Bastida, 2007).

La información obtenida durante el proceso de comunicación debe emplearse para desarrollar el proceso de formación y desarrollo dirigido a retener al personal valioso. Para desarrollar los nuevos conocimientos y capacidades necesarios para el buen rendimiento en los nuevos puestos de trabajo es esencial el aprendizaje y el entrenamiento (Schuler y Jackson, 2001). La formación debe extenderse a las nuevas tecnologías y a los nuevos procesos de trabajo y se puede complementar con manuales y bases de datos (Weber y Tarba, 2010).

Por último, resulta de vital importancia la experiencia previa de la empresa en procesos de F/A para crear políticas y prácticas de aprendizaje. Compartir las lecciones aprendidas en anteriores procesos ayuda a mejorar la integración y aumenta la probabilidad de éxito. Los foros de intercambio de información y la intranet son herramientas útiles para mejorar el intercambio de conocimiento (Metha, 2000). Según Vlastic y Stertz (2000), el conocimiento compartido motiva a los RR. HH. a ser flexibles, desarrollarse y orientarse a largo plazo.

La Figura 1.8 resume los aspectos analizados en la literatura previa en la fase de integración.

Figura 1.8. Etapa 2: fase de integración

Factores de RR. HH.	Implicaciones y acciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y equipo de integración • Proceso de cambio y reestructuración • Resistencia del personal • Retención del personal valioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al líder • Crear y coordinar equipos • Gestionar la autonomía • Analizar el entorno • Diferencia cultural • Establecer la nueva estructura • Decidir quién se queda y quién se va • Comunicación, motivación y aprendizaje

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).

1.3.3. Etapa 3: fase de implantación

Una vez integrados los RR. HH. de ambas empresas en la nueva entidad, comienza el trabajo conjunto y el asentamiento. Todos los factores implantados en la etapa de integración como la nueva estructura, los nuevos procesos o las modificaciones culturales comienzan a funcionar y se debe evaluar frecuentemente el buen funcionamiento de la organización, para detectar posibles problemas y solucionarlos. Este período se caracteriza por despidos, luchas de poder, marchas voluntarias o absentismo laboral (Sielh y Smith, 1990).

Consolidación del liderazgo

Hambrick y Cannella (1993) afirman que si los altos ejecutivos tienen un estatus alto y autonomía en su trabajo, las tasas de abandono en el año posterior al proceso de integración disminuye. Sin embargo, las empresas matrices suelen disminuir el estatus y reducir la autonomía incrementando el control una vez que las F/A se han estabilizado, provocando el deterioro de los altos ejecutivos, lo que aumenta las tasas de abandono a partir del cuarto año (Martínez Caraballo, 2006).

Las percepciones y comportamientos de los RR. HH. cambian según los acontecimientos que rodean a las F/A. Se debe conseguir que los RR. HH. que inicialmente eran resistentes al cambio vean las F/A como necesaria y valiosa (Neira Fontela y Castro Casal, 1994).

Generalmente, los recursos más valiosos a transferir y/o combinar entre las organizaciones son los relacionados con el conocimiento tácito y arraigado en los RR. HH. (Haspeslagh y Jemison, 1991). Se plantea un gran desafío que es transferir estos RR. HH. sin que reduzcan su valor. La permanencia y retención de los RR. HH. favorece la transferencia de conocimientos relevantes para el éxito de la implantación (Castro Casal y Neira Fontela, 2002b). Si el liderazgo se gestiona eficientemente se evitarán problemas como la reducción de la productividad, la apatía y la tensión entre los RR. HH. de ambas compañías.

Dotación y evaluación de recursos humanos

Una de las acciones que se debe gestionar en la fase de implantación es la dotación y evaluación de los RR. HH. Los principales problemas que surgen en esta etapa son la necesidad de realizar despidos debido al solapamiento de puestos y la aparición de comportamientos disfuncionales de los RR. HH. que permanecen en la empresa.

La pérdida de empleo provoca un impacto negativo en los RR. HH. despedidos y es probable que sufran depresiones, ansiedad, temor al futuro y pérdida de relaciones sociales (Leana y Feldman, 1989). Además, aparecen problemas financieros y de *outplacement*, de forma que en el 40% de los casos de *outplacement* las reducciones salariales son del 30%, mientras que en el 20% se da una reducción del 50% (Flaim y Sehgal, 1985).

Por ello, el establecimiento de criterios justos y su clara explicación es fundamental para evitar los recursos legales por despidos improcedentes, una mala imagen pública y/o desconfianza justificada de los RR. HH. que permanecen trabajando en la empresa (Cornfield, 1983). La dirección debe diseñar programas de apoyo para los que deben abandonar la empresa, pudiendo adoptar diferentes iniciativas como la incentivación de las bajas, los programas de reentrenamiento y las actividades de *outplacement* (Schuler y Jackson, 2001).

Evaluación de la estructura, estrategia y cultura

A medida que la nueva entidad se pone en marcha y se consolida, aparecen problemas de reestructuración, reajuste e implantación provocados por los cambios en las operaciones y competencias de los RR. HH. (Fapohunda, 2012). Estos problemas tendrán diferentes grados de intensidad dependiendo del tipo de F/A que se lleve a cabo (Tierney, 2000). Bueno y Bowditch (1989) señalaron que es necesario que hayan transcurrido al menos dos años desde el proceso de integración para que se puedan evaluar los efectos de las modificaciones de los RR. HH. sobre la nueva estructura, las estrategias y la cultura, así como detectar problemas o consecuencias relevantes para el progreso de la nueva entidad.

La nueva cultura combinada con la nueva estrategia y estructura deben enfocarse en los objetivos de reducción de costes, flexibilidad de las personas, motivación y fidelización de los RR. HH. (Grant, 1996). Según Pritchett (1985), mientras que en las F/A amistosas deben

pasar de cinco a siete años para que los RR. HH. se sientan integrados e implicados en la nueva organización, en las F/A hostiles pueden pasar hasta diez años para conseguirlo.

Control del proceso de fusión y adquisición

En esta etapa del proceso, los directivos de la empresa matriz deben dar respuesta a dos cuestiones fundamentales (Neira Fontela y Castro Casal, 1994): 1) ¿conviene intervenir desde la dirección para conciliar las diferentes filosofías directivas, culturas organizativas, estructuras, procesos y sistemas? 2) En caso de responder afirmativamente a la cuestión anterior: ¿cómo dirigir la transición de las dos organizaciones hacia una entidad integrada?

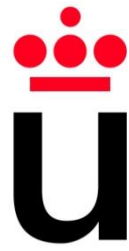
La falta de gestión de RR. HH. en las F/A hace que en un 50% de los procesos de F/A no se cree el valor esperado para el accionista en los 18 primeros meses desde la firma, provocando una disminución de la intensidad de gestión del cambio durante la implantación y afectando al valor esperado futuro de estas operaciones (Pascual de Blas, 2006).

La Figura 1.9 resume los aspectos analizados en la literatura previa en la fase de implantación.

Figura 1.9. Etapa 3: fase de implantación

Factores de RR. HH.	Acciones e implicaciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del liderazgo • Dotación y evaluación de RR. HH. • Evaluación de la estructura • Evaluación de la estrategia • Evaluación de la cultura • Control del proceso de F/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento • Rotación de RR. HH. • Despidos justos y argumentados • Desarrollo continuo • Entrenamiento y apoyo • Revisión según necesidades

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c).



Universidad
Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 2

*FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DURANTE
LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN*

En este capítulo se realiza un caso de estudio para identificar los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la primera etapa de los procesos de F/A, la planificación. Una segunda versión del contenido que se desarrolla en este capítulo ha permitido obtener el siguiente resultado:

- Una comunicación oral presentada en el *XXVII Congreso Nacional de ACEDE (2017)*, celebrado en Aranjuez (Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2017).

Una versión en inglés del análisis de los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de planificación está en segundo proceso de revisión en una revista científica indexada en *WoS* y *Scopus* y con factor de impacto *JCR* y *SJR*.

2.1. Introducción

Partiendo de los factores identificados en el apartado 1.3.1 del capítulo 1, en este capítulo se realiza un análisis en profundidad de cada factor a partir de los resultados obtenidos en un caso de estudio con el objetivo de proponer un marco de buenas prácticas. Los factores determinantes en la gestión de RR. HH. durante la etapa de planificación son:

- 1) Proceso de *due diligence*.
- 2) Plan de integración.
- 3) Plan de comunicación.
- 4) Plan de aprendizaje.

La Figura 2.1 resume los factores analizados en el caso de estudio. Se muestran las implicaciones de RR. HH., así como las áreas funcionales de la empresa involucradas durante la etapa de planificación de la F/A.

Figura 2.1. Etapa de planificación: implicaciones de los recursos humanos

Factores planificación F/A	Área funcional involucrada	Implicaciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de <i>due diligence</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Director financiero • Director operaciones • Director RR. HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores <i>hard</i> • Factores <i>soft</i> • Interacción con RR. HH. • Discreción
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Director jurídico • Director RR. HH. • Director administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizativa • Auditorías internas y externas • <i>Controllers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Director comunicación y marketing • Director RR. HH. • Director operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Impersonal • Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director comunicación y marketing • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación individual • Formación equipos

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

2.2. Factores de éxito durante la etapa de planificación

El comienzo de cualquier proceso de F/A requiere tiempo y recursos para realizar un análisis externo (entorno general y competitivo) y otro interno (recursos y capacidades) de la organización. El correcto análisis de la situación ayuda a decidir con mayor probabilidad de éxito qué método de desarrollo y qué tipo de F/A utilizar, dónde llevar a cabo el proceso y qué empresa objetivo seleccionar.

En el caso estudiado, la organización matriz está inmersa en un proceso de desarrollo con el objetivo de llegar a ser líder mundial del sector de la ingeniería mecánica en el año 2020.

Teniendo esta meta como epicentro de cada decisión, los motivos que justifican las F/A que ha puesto en marcha la empresa son estratégicos: lograr el tamaño necesario para competir en el mercado global, adquirir ventajas de la integración vertical, entrar o consolidarse en un país, reducir el nivel de competencia e influir en la evolución de la industria.

La organización seleccionó un método de desarrollo externo debido fundamentalmente al factor tiempo: este método permite elegir el momento para entrar en el país y, una vez firmado el acuerdo, el acceso rápido a las nuevas instalaciones, al personal y a los productos.

La competitividad en una industria madura y la rapidez de evolución tecnológica actual hace que el tiempo entre las fases de planificación, integración e implantación tenga que ser mínimo. En la industria a la que pertenece la empresa estudiada, existen cuatro grandes multinacionales compitiendo a nivel mundial, además de muchos pequeños competidores a nivel nacional. Estas empresas más pequeñas son una pieza indispensable para consolidarse en los diferentes países y obtener un tamaño suficiente para competir a nivel global. En este tipo de industrias, cualquier problema que provoque un retraso entre la planificación y la ejecución significa ceder información valiosa para el contraataque de los competidores. La capacitación y actitud proactiva fue indispensable para evitar problemas inesperados.

El tipo de F/A a través del que se formalizó el acuerdo fue la fusión por absorción. Durante el período de transición y con la finalidad de reducir el *shock* inicial de los clientes, RR. HH., proveedores, etc., tanto el nombre como los colores corporativos de la compañía integrada fueron una mezcla entre la empresa matriz y la empresa objetivo. Paulatinamente, analizando el nivel de aceptación/rechazo en los *stakeholders* del país se eliminaron los distintivos de la empresa objetivo y, actualmente, el logotipo, los colores, el nombre, etc. son los de la empresa matriz.

Los cuatro puntos que sostienen la decisión estratégica de realizar este tipo de F/A para el asentamiento en el país de destino son:

- La presencia en el país destino era testimonial para la empresa matriz. Al ser un país culturalmente muy aferrado a empresas locales solo se podía penetrar con garantías de éxito a través de una empresa nacional.
- El entorno competitivo del país de destino se caracteriza por gran intensidad de la competencia actual. Es una industria muy fragmentada con muchas empresas compitiendo, pero poco dominantes, que hacía interesante intentar reducir el nivel de competencia con esta operación y concentrar el sector para influir en su evolución futura.
- La infraestructura productiva de la empresa objetivo y su relación con proveedores permitía adquirir ventajas de la integración vertical hacia atrás.
- Por último, el efecto experiencia de RR. HH. en F/A de este tipo y los buenos resultados de la entrada en EE.UU. o Colombia con una operación del mismo estilo, llevaron a la dirección a actuar siguiendo la misma dinámica en España.

Para seleccionar la empresa objetivo fue primordial que la empresa aportara al grupo valor. Además de ganar cuota de mercado, incluir también etapas del proceso productivo en el país. En España, la empresa matriz únicamente llevaba a cabo la distribución comercial de los productos procedentes de las fábricas situadas en Alemania o Suiza.

La dirección decidió convertir España en un punto estratégico de la compañía. Analizando el entorno específico de la industria en España, solo había un gran competidor con sistemas de fabricación instalados en el país. El resto de la industria estaba muy fragmentada, con muchas empresas pequeñas actuando localmente. La estrategia a largo plazo comenzaba remodelando las fábricas para asentarse en el territorio y posteriormente, se irían comprando empresas

locales hasta dominar el país adquiriendo cuota de mercado. Si se adaptaba y remodelaba la fábrica, se podía convertir en un centro de fabricación y distribución no solo para España, sino también para el sur de Europa y el norte de África. Por tanto, las fábricas instaladas y el emplazamiento geográfico de la empresa objetivo fueron las dos características primordiales en la búsqueda de ésta.

El impacto sobre la situación actual de los RR. HH. fue muy grande, ya que se modificó la localización de los puestos de trabajo, los sistemas informáticos, los procedimientos de trabajo, etc. por lo que resultó primordial analizar las características de los RR. HH. de la empresa objetivo. El propósito fue detectar el nivel de compatibilidad de la plantilla con la reestructuración deseada e identificar a las personas más preparadas para realizar estos cambios. Para el análisis se tuvieron en cuenta las dimensiones presentadas en la Figura 2.2.

Figura 2.2. Dimensiones para la elección de la empresa objetivo

<p>Propósito estratégico Empresa consolidada que realiza el proceso de producción en el país objetivo</p>
<p>Nivel de eficacia y eficiencia de ambas empresas Empresa matriz consolidada a nivel mundial <i>versus</i> empresa objetivo consolidada en España</p>
<p>Grado de amistad <i>versus</i> hostilidad No habían sido empresas competidoras en el mismo ámbito geográfico No se esperaba gran hostilidad</p>
<p>Nivel de integración deseado La integración planificada fue del 100% Factor crítico para el éxito de la F/A</p>
<p>Impacto en directivos y empleados Importante impacto en todos los niveles organizativos</p>

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

Antes de seleccionar la empresa objetivo, se realizó un análisis de la compatibilidad. La reestructuración conllevó el rediseño de departamentos, la centralización de sistemas o la relocalización de actividades por lo que se valoró la compatibilidad factores como:

- Compatibilidad de instalaciones productivas. La infraestructura era útil para comenzar con tareas de ensamblaje las diferentes piezas procedentes de las grandes fábricas de la compañía, almacenaje y distribución eficiente por la cercanía geográfica al sur de Europa y norte de África. Estas tareas, denominadas “fábricas de punto de asistencia”, eran solo la transición de un ambicioso proyecto.

Los siguientes pasos fueron modernizar la maquinaria, renovar procedimientos de trabajo buscando innovación y eficiencia, generar equipos de RR. HH. valiosos, con el fin de conseguir ser un punto de investigación, y desarrollar y crear valor mundial al grupo a través de sinergias con el resto de fábricas.

- Complementariedad de las tecnologías. La empresa matriz tiene una clara estrategia competitiva de diferenciación. Tecnológicamente, persigue la innovación y la satisfacción de las necesidades del cliente a través de la percepción de calidad. Encontrar una empresa objetivo con una tecnología similar era imposible, pero el plan de integración es un proceso paulatino de adecuación tecnológica que está incluido en el coste de la operación.
- Compatibilidad de los sistemas informáticos. La empresa objetivo estaba demasiado obsoleta, con sistemas muy alejados del nivel tecnológico actual. Para actualizar, se invirtieron muchos recursos en la instalación del *software SAP*. El siguiente paso era enseñar a los RR. HH. todas las fortalezas de esta herramienta y los procedimientos de utilización. Se realizaron cursos de formación de tres meses de duración para que todos

los RR. HH. de la empresa objetivo conocieran, comprendieran y pudieran sacar el máximo rendimiento a una herramienta tan valiosa.

- Posibilidad de integración de los canales de distribución. El efecto experiencia de la empresa objetivo en España fue un factor determinante. Los acuerdos con proveedores y el conocimiento de canales de distribución y aprovisionamiento eran factores de apoyo muy importantes para comenzar el asentamiento en el país.
- Compatibilidad cultural. A priori, el hecho de ser empresas del mismo sector, el gran porcentaje de RR. HH. integrados en la empresa resultante de la operación, el respeto de las condiciones económicas y el tiempo empleado en la formación y entrenamiento en los nuevos sistemas eran aspectos positivos para suavizar el choque cultural. Los mayores problemas de compatibilidad cultural aparecieron por los hábitos y costumbres de trabajo en el día a día y la mayor burocratización deseada desde la dirección de la empresa matriz.

2.2.1. Proceso de *due diligence*

Una vez seleccionada la empresa potencial para la F/A, apareció la preocupación de negociar las condiciones. Para determinar el valor de la empresa objetivo y fijar un precio de la operación, los recursos tangibles fueron sencillos de valorar. La valoración de los recursos intangibles se llevó a cabo a través de un plan de acción para obtener la información suficiente y poder determinar el valor de los RR. HH. de la empresa objetivo. El director financiero al respecto comentó: *“No podíamos tomar una decisión tan relevante para el futuro de la organización sin estar convencidos del valor real de todos los recursos de la empresa objetivo (tangibles e intangibles)”*.

A través del proceso de *due diligence* se pretendía realizar una evaluación de los RR. HH. y detectar posibles riesgos futuros durante la integración (Figura 2.3). Este proceso duró aproximadamente dos años hasta que se tomó la decisión definitiva. Durante este período se obtuvo y analizó información interactuando con los RR. HH. de la empresa objetivo.

Para poder llevar a cabo este proceso de análisis, las organizaciones firmaron un acuerdo de confidencialidad evitando así filtraciones al mercado. Con este acuerdo, los miembros de la empresa matriz tuvieron la posibilidad de hacer estancias dentro de la empresa objetivo. Se trabajó conjuntamente con los RR. HH. para conocer sus procedimientos de trabajo, costumbre e inquietudes. Esta actividad fue posible por tratarse de una F/A amistosa con confianza entre los responsables de ambas organizaciones. El director de operaciones concretó sobre este período: *“Al ser una operación de F/A amistosa y firmarse un acuerdo de confidencialidad, se tuvo la posibilidad de hacer estancias dentro de la empresa objetivo. Trabajando conjuntamente día tras día durante varios meses con los RR. HH. de la empresa objetivo se pudo conocer sus procedimientos, rutina, costumbres y sistemas de trabajo”*.

Dentro del *due diligence* se valoraron los factores *hard* y los factores *soft* de los RR. HH. Para la evaluación de los factores *hard* no hubo muchas complicaciones. Conjuntamente con el equipo jurídico y una consultora especializada se analizaron tres puntos fundamentales:

- Contratos firmados con clientes. El tipo de legislación vigente permite que con el traspaso jurídico de la compañía los acuerdos firmados sigan vigentes. Para asegurar la confianza de los *stakeholders* y fidelizar a los clientes, el departamento comercial planificó acciones de refirma y renovación de contratos para unificar el formato con el de la empresa matriz.
- Contratos y convenios con los RR. HH. de la compañía. Este fue un punto de conflicto porque incide directamente en las condiciones económicas, horarios y categoría laboral de

los RR. HH. Tras examinar los convenios y contratos formalizados, se tomó la decisión de respetar las condiciones actuales a todos los miembros de la organización integrada. Esta decisión conllevó muchos problemas de gestión. Hubo personas que en la empresa objetivo eran altos mandos y ocuparon un escalafón más bajo en el organigrama integrado. En la relación vertical había líderes gestionando personas procedentes de la empresa objetivo con mejor salario o mayor categoría laboral que ellos. En la relación horizontal se encontraban personas dentro de departamentos funcionales realizando tareas o responsabilidades similares, con diferentes contraprestaciones, creando una situación de “envidias y presiones” que fue difícil de gestionar por los líderes.

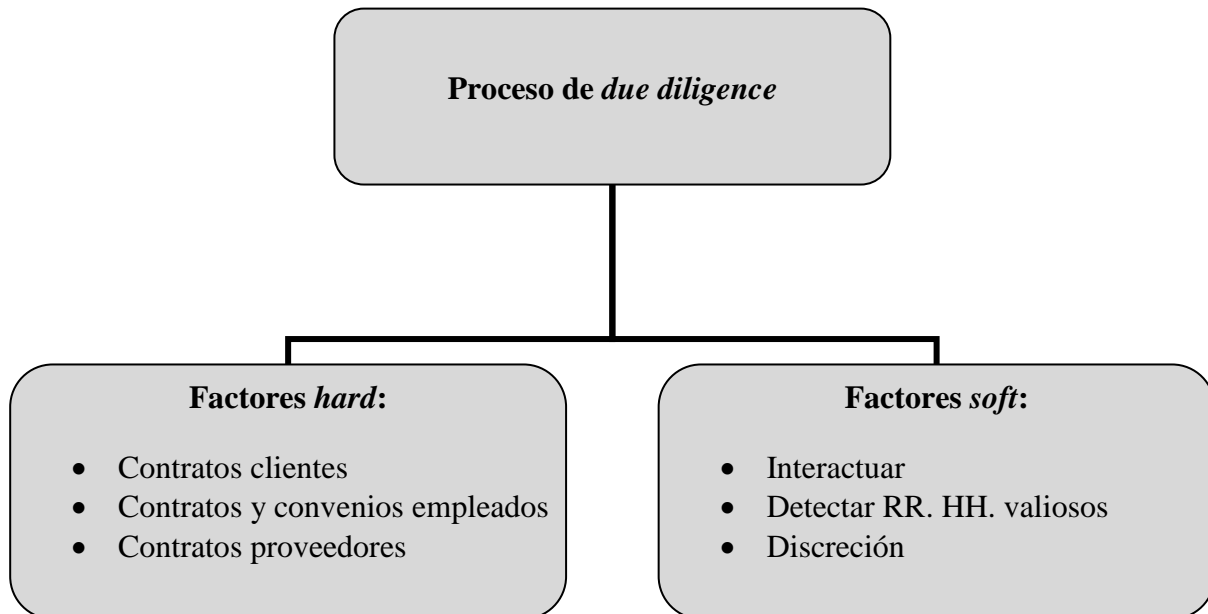
- Contratos firmados con proveedores. Algunos se respetaron para aprovechar la estabilidad de la empresa objetivo con proveedores específicos del sector o país. Pero los nuevos procesos exigían nuevas herramientas tecnológicas más modernas e innovadoras (*software SAP* o sistemas de comunicación interna). Surgió un problema ya que muchos contratos tenían elevadas indemnizaciones por rescisión unilateral anticipada, por lo que se tuvo que esperar a la finalización de los mismos.

La evaluación de los factores *soft* durante el *due diligence* fue una tarea encaminada a detectar a las personas valiosas de la empresa objetivo. No todos los trabajadores tenían cabida en la organización integrada debido a la duplicidad de funciones y puestos. Por ello, se valoró cuántas personas podían formar parte de la nueva empresa integrada y se seleccionó a las personas capacitadas para permanecer en la empresa.

Se utilizó una plataforma de cursos de formación *online* y presenciales. Los cursos de formación eran de todo tipo: gestión de equipos, gestión de conflictos, fidelización de clientes, medio ambiente, etc., pero el único objetivo era interactuar, analizar y tener *feedback*

sobre el estado de los RR. HH. de la empresa objetivo. Los formadores eran especialistas de la empresa matriz, dato que se mantuvo confidencial.

Figura 2.3. Proceso de *due diligence*



Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

Los responsables de la empresa matriz consideraron estas actividades como una inversión en RR. HH. El director de RR. HH. afirmó: “*El tiempo y recursos empleados en interactuar, conocer y hacer sentir a los RR. HH. desde el inicio que todos formaban parte del proyecto fue la base para evitar problemas de integración e implantación. Nunca consideré estas actividades como gasto sino como una inversión en RR. HH., y ha sido una de las claves del éxito*”. En el momento del cambio, los trabajadores ya conocían a sus nuevos líderes y directores.

Las decisiones fueron tomadas por la alta dirección, por ser de gran trascendencia para la organización. Implica la inversión de gran cantidad de recursos y un amplio horizonte temporal. La alta dirección en España está formada por el comité de dirección, constituido por

el director de RR. HH., el director de operaciones, el director de formación y desarrollo, el director financiero, el director de administración, el director jurídico y el director de comunicación y marketing, todos bajo el mando y supervisión del CEO.

En procesos complejos de grandes cambios e involucración de todos los RR. HH. de la organización, el liderazgo es primordial para lograr que las personas sientan confianza en la dirección y colaboren con entusiasmo para conseguir los objetivos del cambio. Es relevante la conexión entre diferentes escalafones jerárquicos para que la información y confianza fluyan adecuadamente. Por este motivo, la figura de los líderes y sus equipos es indispensable.

Para seleccionar a los líderes se preparó a través de la intranet una plataforma donde todos los RR. HH. de la compañía podían valorar las capacidades de sus responsables directos. El objetivo era detectar las habilidades comunicativas y la empatía con el resto de RR. HH. de la organización. Se realizaron actividades de difusión e incentivación a la participación logrando que un 87% de los RR. HH. aportaran *feedback* e información valiosa. Se observó que, gracias a esta iniciativa, las personas se sentían valoradas por la organización y tenían la confianza suficiente para expresar sus ideas y opiniones.

Otra acción que tuvo mucho éxito de participación fue promover el envío de valoraciones anónimas en la revista trimestral para destacar a RR. HH. con talento. Con un simple cuestionario se obtuvo información sobre la aportación a la empresa a través de su esfuerzo, motivación, ideas innovadoras y trabajo en equipo. Se consiguieron más de 300 opiniones sobre determinadas personas que eran muy valoradas por sus compañeros, ya que influían positivamente en su trabajo y estado de ánimo diario.

Cuando se crearon equipos de apoyo al líder en niveles intermedios, la información obtenida de las personas se tuvo en cuenta a la hora de seleccionar a cada *team leader*. Los cambios

organizativos provocan resistencia, y en estas etapas se necesita a las personas mejor valoradas al mando para asumir el liderazgo y responsabilidad y que el resto del equipo crea en sus ideas, decisiones y acciones.

En el departamento de administración inicialmente se planificó un departamento funcional donde las 45 personas dependían del director de administración. Debido al alto número de personas, el alcance e influencia del director no tenía impacto en los RR. HH. Esta configuración se modificó creando tres grupos de aproximadamente 15 personas y un *team leader* como referencia en cada uno. Estaban divididos en diferentes actividades de trabajo.

La interconexión y confianza entre los miembros de los grupos, unida a la buena transmisión de información desde cada *team leader* hacia el escalafón superior (director de administración) y hacia el escalafón inferior (equipo de trabajo) fue fundamental en el éxito y cumplimiento de las directrices marcadas desde el comité de dirección.

2.2.2. Plan de integración

Debido a las características del acuerdo de F/A (control absoluto del capital, absorbiendo todos los recursos de la compañía objetivo) la integración necesaria fue total, lo que llevó a realizar un plan de integración cuidado y detallado. Desde el inicio, la alta dirección de la empresa matriz preveía una época de cambios drásticos, por lo que la actuación proactiva para detectar posibles desviaciones y el tiempo empleado en el análisis fue fundamental.

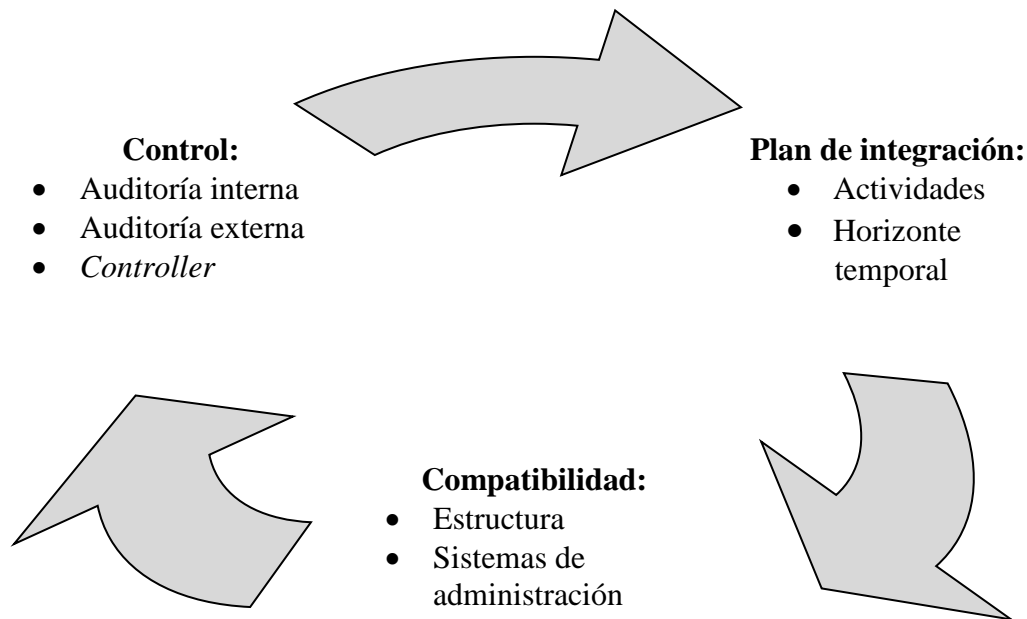
Los avances estaban planificados y las personas no tenían incertidumbre hacia el futuro. Las personas conocían quiénes eran los responsables de cada tarea y el horizonte temporal para cada objetivo. Por supuesto, aparecieron problemas durante el proceso. El director jurídico afirmó: *“Por ejemplo, hubo personas que no aceptaron las relocalizaciones geográficas, pero habiendo analizado la cultura del país, la organización estaba preparada ante este tipo de*

problemas. La actuación proactiva y el tiempo empleado en la planificación nos ayudó a disminuir problemas futuros. Cuando aparecieron, estábamos preparados para corregir con el mínimo impacto negativo”.

El plan de integración se sustentaba en dos factores fundamentales (Figura 2.4). Primero se analizó la compatibilidad de la nueva estructura y de los sistemas administrativos. La complementariedad de las actividades de ambas compañías en este punto geográfico fue una característica muy favorable para la compatibilidad.

La empresa matriz en España se caracterizaba por la actividad comercial, mientras que la empresa objetivo tenía fábricas instaladas en el territorio con un proceso de producción estable. Caracterizadas por actividades de diferentes etapas de la cadena de valor, el diseño de puestos de trabajo, la formación de unidades organizativas y la normalización de los procesos fue menos drástica. Hubo un menor cambio sobre los hábitos y costumbres, que provocó una mayor confianza y una menor incertidumbre durante el proceso.

La estructura secundaria burocratizada de la organización llevó a redactar detalladamente las nuevas instrucciones actualizadas y las normas de actuación internas que afectaban a las áreas de la compañía (financiera, administrativa, comercial y jurídica). El director de RR. HH. detalló la importancia de no perder el control del procedimiento: *“Todos los RR. HH. debían actuar en base a las instrucciones marcadas, ya que tenemos todos los procesos 100% detallados y cualquier actualización llegaba mediante un correo electrónico informativo y una reunión con su team leader. Un proceso burocrático que nadie se podía saltar”*. Estos manuales se pusieron a disposición de los trabajadores en la intranet corporativa y enviando cada actualización por correo electrónico. La difusión de la información provoca confianza en todos los niveles de la organización y evita el temor a posibles auditorías y controles futuros.

Figura 2.4. Base del plan de integración

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

En segundo lugar, se planificó un sistema de control organizativo con auditorías tanto internas como externas. Las auditorías internas podían ser anunciadas previamente o por sorpresa. Se pretendía que todos los centros de trabajo fueran auditados al menos una vez al año.

Las unidades organizativas de mayor conflicto eran auditadas externamente. Los puntos geográficos donde se centralizaron departamentos funcionales (administración, financiero, asesoría jurídica o marketing) se consideraron puntos de conflicto, ya que integraban a personas procedentes de las empresas matriz y objetivo o de diferentes localizaciones. Personas arraigadas a una cultura y costumbres, con cambio de tareas y nuevos sistemas informáticos, características que hacían compleja la integración de los RR. HH. implicados.

Cada dos años se auditaría externamente cada unidad estratégica para detectar factores psicológicos negativos que estuvieran afectando a la motivación o eficiencia de los

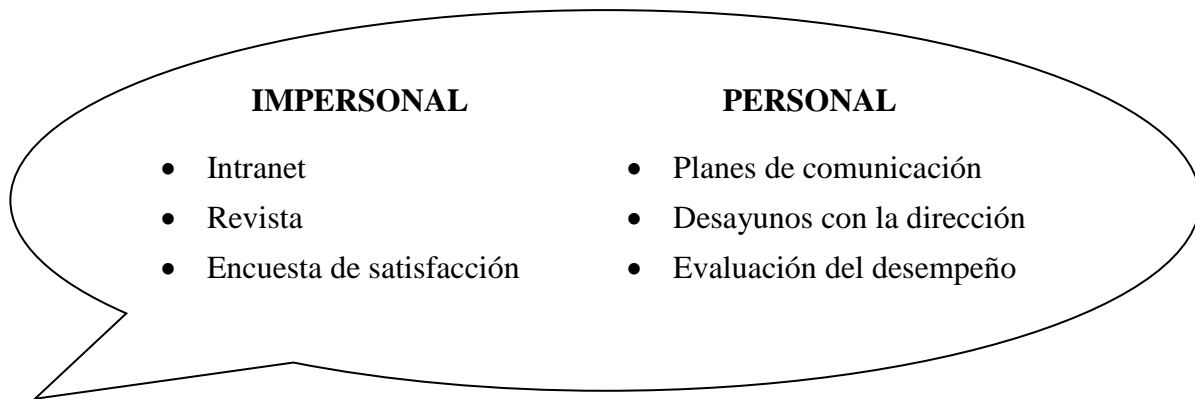
trabajadores. Esta desmotivación puede desembocar en el principal problema de los procesos de F/A: la pérdida de personas valiosas. Los resultados podían ser de tres tipos:

- Satisfactorio -verde-: se consideraba adecuado el modo de trabajar.
- Deficiente -amarillo-: se requiere de los líderes un plan de acción para corregir desviaciones y se revisa con auditorías anuales.
- Problemático -rojo-: se requiere de la dirección un plan de acción inminente y se revisa con auditorías periódicas trimestrales.

Otra acción de control organizativo la comentó el director de administración: *“La creación de unos puestos de trabajo llamados controllers. Son personas expertas en el sistema operativo implantado que analizaban diariamente variables, datos estadísticos, ratios y resultados para detectar proactivamente los puntos en los que había desviaciones o no se cumplían los procedimientos y las expectativas. Los controller estaban frecuentemente en contacto con los team leader para detectar los focos de posibles problemas”*.

2.2.3. Plan de comunicación

El plan de comunicación fue un factor en el que la organización empleó un esfuerzo extraordinario, realizando una considerable inversión de recursos. La Figura 2.5 representa los tipos de comunicación empleados por la organización para interactuar con los RR. HH. Además, dentro de cada tipo de comunicación se exponen ejemplos de los canales y herramientas comunicativas más determinantes utilizadas durante las diferentes etapas del proceso de F/A.

Figura 2.5. Tipos de comunicación

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

La comunicación impersonal se llevó a cabo a través de medios como la intranet corporativa o la revista trimestral. La acción más relevante de comunicación impersonal fue la implantación de la encuesta de compromiso anual. Esta encuesta era la principal fuente de información sobre el estado de ánimo, preocupaciones y compromiso de los RR. HH. Se realizaban acciones para difundir la importancia de la encuesta y aumentar el porcentaje de participación. Por ejemplo, en el año 2016 la encuesta se denominó “tu voz importa”. Durante los cinco primeros meses del año se crearon *spots* publicitarios, viñetas en la revista y mensajes a través del correo electrónico o los tablones de los centros de trabajo para incentivar la participación.

El director de comunicación y marketing habla de la incidencia de estas iniciativas: “*Los resultados de participación en la encuesta de satisfacción del empleado han aumentado año tras año, llegando en 2016 al 89%. Es un gran porcentaje de respuesta, pero los resultados detectan que un 18% de los RR. HH. no están comprometidos ni confían en la compañía. La encuesta es simplemente el inicio del plan de acción. La percepción de los RR. HH. de que sus mensajes sirven para modificar formas de actuar será el éxito de estas encuestas*”.

La encuesta es la herramienta inicial para obtener información sobre el estado de los RR. HH. Después, un grupo de expertos se encargó de analizar los resultados para presentar los

informes de respuesta a los directores de cada área. Y para finalizar, se actuó teniendo en cuenta la información y puntos de mejora que las personas de la empresa habían transmitido con sus respuestas. Si las personas detectan que su información y participación se emplea para mejorar la organización, se animarán y motivarán para involucrarse en las futuras actividades que se promueven desde la dirección.

La comunicación personal fue el gran punto de preocupación de la compañía. Para su éxito se planificaron diferentes actividades, como por ejemplo los llamados “planes de comunicación”, donde se reunieron en un evento fuera de las instalaciones de la compañía. Se revisa la evolución de resultados y se explican las propuestas o novedades que se van a implantar.

A estos eventos se invitaba a dar una ponencia a los miembros del comité de dirección, los directores y algún líder que hubiese destacado durante el año. Cada ponencia tiene su respectiva ronda de dudas, preguntas o sugerencias, donde todas las personas de la organización pueden resolver sus inquietudes. El objetivo fue acercar e integrar a las personas de los diferentes escalafones organizativos para que la información fluyese en ambas direcciones: desde la alta dirección hacia abajo, para que todos los niveles tuvieran claro el objetivo y las grandes líneas de actuación de la organización; y desde los niveles operativos hacia arriba, para que los miembros de la alta dirección pudieran conocer las inquietudes y problemas del trabajo de campo. En definitiva, se trataba de unir puntos de vista de planificadores y ejecutores para poder formular estrategias realistas.

Cada evento estuvo acompañado de una serie de actividades lúdicas como la descrita por el director de RR. HH. : *“En el año 2016 se invitó a un coaching de motivación. Se prepararon diversas actividades donde la participación, relajación y risas fueron los puntos*

predominantes. Para finalizar la jornada se disfrutaba de un cóctel donde la intención era incentivar la comunicación informal entre las personas de diferentes niveles organizativos y departamentos, dialogando e intercambiando opiniones. El objetivo era estrechar el vínculo entre los miembros de la organización”.

Otra actividad que se valoró muy positivamente en las encuestas fueron los llamados “desayunos con la dirección”. Cada trimestre el CEO, junto con otro miembro del comité de dirección, visitaba los centros de trabajo y compartía la jornada con cinco o seis personas de diferentes niveles. Esto incentivaba el diálogo cercano e intercambio de opiniones, demostrando que sea cual sea el nivel en el organigrama, la información procedente de todas las personas es valiosa.

A nivel intermedio, todos los años cada líder con su responsable directo realizó la llamada “evaluación de desempeño”. Para ello, el director de RR. HH. preparó un cuestionario donde el responsable directo evalúa al trabajador y el trabajador se evalúa a sí mismo. Una vez realizada la evaluación por separado, en una reunión posterior se revisan y comparan los resultados para detectar similitudes y desviaciones.

La evaluación de desempeño tiene tres partes: la evaluación de los resultados del año anterior, el análisis de la disponibilidad y el compromiso sobre un plan de desarrollo profesional dentro de la organización y la detección de las necesidades de formación. Siempre caracterizado por ser un diálogo abierto en un ambiente amigable con el objetivo de detectar preocupaciones de los RR. HH. y ganar la confianza en la dirección.

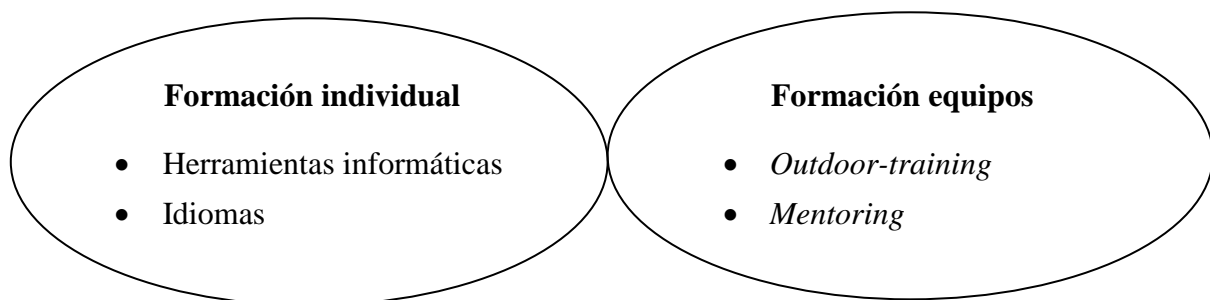
El director de operaciones resaltó la relevancia del entorno de los trabajadores: *“Dentro de la comunicación, un punto muy importante fue dar importancia al entorno que rodea a los trabajadores. Cada año se planeaba un evento donde los protagonistas eran los familiares de*

los trabajadores. Por ejemplo, días en el circo, en el teatro, en el cine, excursiones a la montaña o talleres de pintura con los niños para compartir tiempo en familia con la organización”.

2.2.4. Plan de aprendizaje

Para finalizar la primera etapa del proceso de F/A, el plan de aprendizaje significa trasladar a acciones la información que obtenemos en el plan de comunicación (Figura 2.6). A través de la intranet se organizó una plataforma para hacer cursos de formación *online* individuales, por ejemplo, de *Excel*, *Power Point* o idiomas, preparados para el ámbito empresarial. Todos ellos fueron gestionados por una empresa especialista en formación, con tutores disponibles para apoyar estas acciones

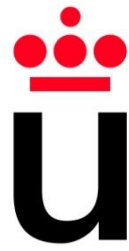
Figura 2.6. Planes de formación



Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

A su vez los directores de área junto con los *team leader* tenían la obligación de organizar cada año formaciones con sus equipos de trabajo. El objetivo era desarrollar competencias y habilidades como el trabajo en equipo, la capacidad de negociación, la toma de decisiones, etc. Por ejemplo, se desarrollaron actividades de *outdoor-training* con estancias de dos-tres días fuera de las instalaciones de la empresa, incluyendo actividades al aire libre con el objetivo de desarrollar la empatía, el liderazgo, la motivación y la coordinación. Dirigido a los

RR. HH. valiosos se implantó la formación de *mentoring*. Son programas para jóvenes talentos tutorizados por un miembro del comité de dirección para preparar a los directivos del futuro. La organización debe estar preparada para el cambio generacional que se necesita.



Universidad
Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 3

*FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DURANTE
LA ETAPA DE INTEGRACIÓN*

En este capítulo se realiza un caso de estudio para identificar los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la segunda etapa de los procesos de F/A, la integración. Una segunda versión del contenido que se desarrolla en este capítulo ha permitido obtener los siguientes resultados:

- Tres comunicaciones orales presentadas en los congresos: *23rd CBIM International Conference* (2018), celebrado en Madrid (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2018a); *XXVIII Congreso Nacional de ACEDE* (2018), celebrado en Valladolid (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2018b); y *XI International Workshop Human Resources Management* (2018), celebrado en Sevilla (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2018c).

Una versión en inglés del análisis de los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de integración está aceptada para publicación en una revista científica con la referencia:

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2018d): “Thinking about people in mergers and acquisitions processes”, *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0143>.

Indicios de calidad de esta publicación:

Factor de Impacto JCR-SSCI (2017): 0,661. Posición en la categoría “Management”: 199/210 (Q4) y “Industrial Relations & Labor”: 21/27 (Q4).

Factor de impacto SJR (2017): 0,365. Posición en las categorías SJR: “Management of Technology and Innovation”: 87/184 (Q2), “Strategy and Management”: 166/371 (Q2) y “Organizational Behavior and Human Resource Management”: 96/173 (Q3).

La revista está indexada en Academic Search Alumni Edition/Academic Search Complete/Academic Search Elite/Academic Search Premier/Business Source Alumni Edition/Business Source Complete (EBSCO), Applied Social Sciences Index & Abstracts, Current contents: Social & Behavioral Sciences, ECONIS, EconLit, e-JEL, and JEL on CD, Emerald Reviews (Formerly Anbar), ESSEC Business School, Focus On: Industrial and Organizational Psychology, Geographical Abstracts: Human Geography, Human Resource Abstracts, International Labour, Documentation, Personnel Management Abstracts, QUALIS (Brazil), ReadCube Discover; Research Papers in Economics (RePEc), Research Alert (ISI), Scopus, Social Scisearch, Technical Education & Training Abstracts.

La revista aparece en los siguientes rankings: Australian Business Deans Council (ABDC) Journal Quality List - A ranking; Chartered Association of Business Schools (CABS, UK) Academic Journal Guide, ESSEC Rankings of Journals 2016; NDS (Norway); Social Science Citation Index SSCI (Clarivate Analytics); The Publication Forum (Finland) Level 1.

3.1. Introducción

Partiendo de los factores identificados en el apartado 1.3.2 del capítulo 1, en este capítulo se realiza un análisis en profundidad de cada factor a partir de los resultados obtenidos en un caso de estudio con el objetivo de proponer un marco de buenas prácticas. Los factores determinantes en la gestión de RR. HH. durante la etapa de integración son:

- 1) Liderazgo y equipo de integración.
- 2) Proceso de cambio y reestructuración.
- 3) Resistencia del personal.
- 4) Retención del personal valioso.

La Figura 3.1 resume los factores analizados en el caso de estudio. Se muestran las implicaciones de RR. HH., así como las áreas funcionales de la empresa involucradas durante la etapa de integración de la F/A.

Figura 3.1. Fase de integración: implicaciones de los recursos humanos

Factores integración F/A	Área funcional involucrada	Implicaciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y equipo de integración 	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director operaciones • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza de RR. HH • Flexibilidad • Crear/coordinar equipos • Autonomía
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de cambio y reestructuración 	<ul style="list-style-type: none"> • Director comunicación y marketing • Director financiero • Director operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Ajuste estratégico y organizativo • Etapas de integración
<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Director administración • Director jurídico • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles • Tipos • Diferencia cultural
<ul style="list-style-type: none"> • Retención del personal valioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director comunicación y marketing • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Comunicación • Formación y desarrollo

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2018d).

3.2. Factores de éxito durante la etapa de integración

La integración de organizaciones se refiere al proceso por el cual dos empresas se combinan después de que una F/A es anunciada y se firma el acuerdo (las actividades de planificación se han completado cuando llegamos a este punto) y es definida como el grado de interacción y coordinación entre las dos empresas que participan en la F/A (Schuler y Jackson, 2001).

La integración y la coordinación de las personas permiten explotar las interdependencias estratégicas entre las empresas (Haspeslagh y Jemison, 1991). Para analizar la integración, se han estudiado cuatro temas centrales: el liderazgo (Schuler y Jackson, 2001) y el equipo de integración (Weber y Tarba, 2010); el proceso de cambio (Lin, Hung y Li, 2006) y reestructuración (Ashkenas y Francis, 2000); la resistencia del personal (Lupina-Wegener, 2013); y la retención del personal valioso (Siegenthaler, 2011).

3.2.1. Liderazgo y equipo de integración

Liderazgo

La elección de un líder de integración adecuado y capacitado en los procesos de F/A puede permitir la consecución de los objetivos de forma rápida y eficiente (Bastien, 1987). Schuler y Jackson (2001) explican que un líder exitoso debe cumplir con ciertas características como tener sensibilidad ante las diferencias culturales, tener mentalidad flexible, ser capaz de reconocer puntos fuertes y débiles de ambas empresas, estar comprometido con la retención del personal valioso, ser buen oyente y concentrarse en factores impulsores de valor.

El objetivo de un buen liderazgo es facilitar el proceso de reestructuración y conseguir la confianza de los RR. HH. de ambas compañías (Antila, 2006). Si los líderes tienen suficiente autonomía y los RR. HH. detectan que tiene el control de sus decisiones, las personas implicadas se motivarán para la ejecución del proceso de integración (Weber y Tarba, 2010).

Los líderes son un factor de máxima importancia, ya que se encargan de impulsar el proceso de integración. La integración debía ser comprendida por los RR. HH. como un beneficio para toda la empresa, con el fin de mantener y mejorar una posición fuerte en el mercado. Desde el primer momento se dio relevancia a la figura de los *team leader*, ya que su relación directa e informal con el personal de los escalafones inferiores fue relevante para suavizar el rechazo

inicial y gestionar la transición. Los *team leader* eran personas muy capacitadas que disponían de autonomía en la gestión y toma de decisiones respecto a sus equipos de trabajo.

Fue crucial conseguir que el personal no relacionase a los líderes con un control de sus tareas diarias provocando miedos, dudas o tensión. Para ello, cada *team leader* trabajó en explicar la necesidad de estos procesos para el bienestar y desarrollo organizativo. Para la alta dirección, dirigir procesos de F/A representa un excitante reto profesional. A líderes y profesionales de escalafones inferiores, el cambio organizativo les permitía fortalecer su posición en la empresa y aumentar su poder e influencia para promover sus carreras profesionales.

Para la empresa, era fundamental ganar confianza en España, ya que esta F/A suponía el inicio de un proceso que debía culminar en 2020 con el liderazgo en el sector. Tras la consecución de los resultados esperados en este proceso de F/A, la compañía decidió realizar otras tres operaciones de F/A en España en los años 2010, 2014 y 2016.

Para conseguir este objetivo, los líderes seleccionados eran personas proactivas, con mentalidad positiva y con habilidades comunicativas para detectar las incertidumbres de sus equipos de trabajo. Con base a esta información, actuar con flexibilidad y rapidez fue importante para que el personal detectase que sus inquietudes influían y preocupaban a la organización. En relación con las características de los líderes, el director de RR. HH. comentó: *“Necesitamos líderes preparados para vivir una situación compleja. Ante las dificultades, únicamente las personas con buena actitud, comprometidas, responsables y pacientes son capaces de triunfar”*.

Una característica indispensable que buscaba la organización en la figura del líder era la flexibilidad. Desde el inicio de la etapa, se puso de manifiesto que el proceso de integración no estaba cerrado y que la organización estaba dispuesta a realizar las modificaciones que

fuesen necesarias. El personal acogió de forma positiva que existiese la opción de revisar el proceso de integración, sintiéndose involucrados en el cambio.

En este sentido, los líderes trabajan en escuchar a las personas, para tratar de entender sus preocupaciones. El director de operaciones indicó: *“No podemos esperar a que las personas lleguen a nuestro despacho a exponer los problemas. Los líderes deben prepararse para analizar a las personas y detectar los focos de conflicto”*. A través del *feedback* se fomentaba una comunicación en ambas direcciones, con la opción de hacer modificaciones en el proceso.

Dentro de la autonomía otorgada a los líderes, el personal valoró muy positivamente los beneficios extra salariales en función de las necesidades y dentro de los límites coherentes que toda multinacional otorga. Ejemplos como ayuda para la vivienda en las relocalizaciones, flexibilidad horaria para reducir los efectos de grandes atascos en ciudades como Madrid o Barcelona, servicio de comida saludable para despreocuparse de gastar tiempo en cocinar y fomentar hábitos saludables y deportivos fueron acciones muy valoradas.

El director de formación y desarrollo señaló: *“Las necesidades de las personas difieren mucho del pasado. Antes cualquier problema se podía solucionar con dinero. Pero actualmente, las nuevas generaciones valoran más recibir formación o tener flexibilidad para complementar su vida con actividades como deporte, música o danza”*.

Equipo de integración

Para controlar y apoyar el desarrollo del proceso de integración en las diferentes áreas funcionales y niveles organizativos son fundamentales los equipos de integración (Marks y Mirvis, 2000). Estos equipos deben prevenir problemas como el conflicto entre RR. HH. por no tener claras sus responsabilidades (Rizvi, 2011), además de reducir la tensión o incertidumbre a través de actividades de adaptación (Zhou, Shin y Cannella, 2008).

Una decisión muy relevante fue seleccionar varios líderes de la empresa objetivo para llevar a cabo el proceso de integración. Estas personas eran conocedoras del entorno y cultura local, además de las características de los RR. HH. de la empresa objetivo. Esta decisión ayudó a reducir la hostilidad del personal y fortalecer la confianza de los equipos, al observar que los líderes que estaban al mando de la integración eran personas conocidas.

La unidad y consistencia de los equipos de integración se trabajó a través de la participación del personal en las actividades de integración. Se enfocaron acciones para compartir tiempo y convivir con personas de diferentes escalafones del organigrama, departamentos o puntos geográficos. Por ejemplo, se desarrollaron planes de comunicación, actividades de *team building* o desayunos con la dirección. El personal valoró positivamente tener contacto y comunicación directa e informal con líderes y compañeros fuera del ámbito de trabajo.

El director de formación y desarrollo explicó cómo había cambiado la perspectiva de la empresa respecto a los planes formativos del personal. Antes, únicamente estaban dedicados a actividades específicas del puesto de trabajo; tras la F/A, se enfocan más a habilidades transversales para ser eficientes en el trabajo en equipo: *“Convivencias y actividades fuera del lugar del trabajo eran indispensables para afianzar relaciones y romper barreras respecto a escalafones superiores. La última consistió en pasar dos días de convivencia destacando dos actividades: 1) concurso de eurovisión por parejas y 2) perdidos en la selva, donde cada equipo debía recoger utensilios en base a pistas para sobrevivir ante dificultades”*.

Otra actividad llevada a cabo fue el fomento de proyectos que no estuviesen relacionados con el trabajo diario del personal. Estos podían consistir en actividades dentro de la empresa, como decorar la oficina, o fuera de la empresa, como un concurso de fotografía. Se trata de ofrecer tareas que hagan que las personas salgan de su rutina y zona de confort, aumenten su

creatividad e interactúen con otros compañeros. Esta participación supone una reducción del estrés, la ansiedad, la confusión o el sentimiento de incompetencia que se puede experimentar durante la fase de integración.

3.2.2. Proceso de cambio y reestructuración

Proceso de cambio

El líder y su equipo tienen la compleja tarea de gestionar el proceso de cambio (Aguilera y Dencker, 2004). Bower (2001) menciona tres factores a tener en cuenta durante el proceso: recursos, procesos y valores de las organizaciones. Por otro lado, es necesario tener en cuenta factores externos que afectan al papel estratégico de los RR. HH. en la fase de integración de F/A como la situación económica, los cambios tecnológicos, el nivel de internacionalización o la competencia del sector (Antila y Kakkonen, 2008). Las decisiones sobre la nueva estructura, funciones y relaciones del personal deben anunciarse, realizarse e implantarse tan pronto como sea posible tras la firma del acuerdo (Lin, Hung y Li, 2006).

La organización matriz está inmersa en un proceso de desarrollo con el objetivo de liderar el sector de la ingeniería mecánica en el año 2020. Teniendo esta meta como objetivo, los motivos que justifican las F/A que ha puesto en marcha la empresa son principalmente: el logro de un tamaño adecuado para competir en el mercado global, y la entrada o consolidación en mercados nacionales. La dirección decidió convertir España en un punto estratégico de la compañía. Sobre el cambio necesario en la empresa objetivo seleccionada y sus características, el CEO en España indicó: *“La empresa objetivo destacaba por su fábrica y red de comerciales. Estas personas se integraron casi en su totalidad en la nueva organización, ya que eran conocedores de proveedores y clientes y tenían mucho que aportar. Las deficiencias aparecían en su soporte administrativo y financiero, que estaba*

anticuado y era rudimentario. Estas personas sufrieron un cambio drástico (procedimientos, centralización o burocratización) y debemos estar atentos a su evolución”.

Los líderes planearon cuidadosamente y con claridad el proceso de cambio. El funcionamiento de la nueva estructura y la compatibilidad de los RR. HH. fueron el resultado de un exitoso análisis del contexto de la F/A. Este procedimiento destacó por la discreción y confidencialidad. Esto evitó filtraciones de información al mercado, que suelen provocar acciones por parte de competidores o sindicatos, aumento del precio de la operación e incertidumbre entre el personal.

Desde inicios del año 2000, momento en que se mantuvieron los primeros contactos entre responsables de las empresas matriz y objetivo, la relación fue fluida y creciente. El período de negociación duró ocho años y se caracterizó por una interacción frecuente, estable y duradera. Este tiempo se dedicó a valorar la compatibilidad entre los RR. HH. de ambas organizaciones, culminando con la firma del acuerdo definitivo en 2008. Estas acciones ayudaron a gestionar a los RR. HH. durante la etapa de integración, ya que la organización contaba con personas a las que conocía, compatibles y conocedoras del reto al que se tenían que enfrentar.

El impacto sobre la situación de los RR. HH. fue muy grande, ya que se cambió la localización de los puestos de trabajo, los sistemas informáticos, los procedimientos de trabajo o las normativas por lo que fue primordial el buen análisis realizado de las características del personal de la empresa objetivo.

El director de comunicación y marketing destacó: *“Se fomentó la confianza, dando la oportunidad en los planes de comunicación o en las encuestas trimestrales a exponer los problemas detectados. No consideramos un proceso de integración cerrado, teníamos pautas*

muy marcadas pero en base a la información de las personas estábamos preparados para cambiar siendo flexibles dentro de los límites”.

Reestructuración

El nivel de ajuste y reestructuración depende del tipo de F/A y hay que adaptar la gestión de los RR. HH. a cada uno de ellos. En este caso, se trata de una F/A por crecimiento geográfico, que tiene lugar cuando una empresa busca expandirse geográficamente debido al exceso de capacidad y utilizar los recursos excedentes a nivel local (Bower, 2001). La empresa matriz adquiere empresas más pequeñas e intenta mantener a los directores locales de las empresas objetivo ya que conocen el entorno y cultura local (Aguilera y Dencker, 2004).

La reestructuración no debe ser confundida con la integración, siendo la primera solo una parte de la segunda (Ashkenas y Francis, 2000), debiéndose realizar lo antes posible para reducir la incertidumbre (Ashkenas, DeMonaco y Francis, 1998).

Se trabajó muy duro en la etapa de descongelación de la situación durante la reestructuración. La obsesión de la organización fue convencer a todas las personas valiosas de la empresa objetivo de que el proceso de F/A iba a ser duro a corto plazo pero muy positivo y recompensado en un plazo medio/largo. Ser partícipes de un gran reto que llevaría a la organización al liderazgo mundial era una oportunidad para su desarrollo profesional. El director financiero habló sobre la recompensa por superar el período de complejidad: *“Se convenció al personal de que a pesar de vivir una época de complejidades y cambios, el objetivo y recompensa que les esperaba era grande, por lo que valía la pena intentarlo”.*

Las personas valiosas son claves para difundir estas ideas positivas en la organización. Una vez consolidada la capacidad del equipo de líderes para actuar ante los problemas que podían llegar durante la integración, se autorizó el comienzo de las siguientes etapas. Esta paciencia e

inversión de tiempo durante el período 2000-2008 ayudo a minimizar los problemas imprevistos. El director de operaciones tenía una idea clara al respecto: *“Tuvimos disputas internas con el comité de dirección mundial por la lentitud en pasar de una etapa a otra y el tiempo invertido en cada una de ellas. El argumento empleado era la necesidad de integrar el 100% de la compañía objetivo y la diferencia cultural entre los países de las empresas matriz y objetivo”*.

Cuando el personal recibió la noticia fue el momento más crítico del proceso. En este punto comenzaron las resistencias, los conflictos y los abandonos. Los factores de relevancia que se tuvieron en consideración para intentar reducir el *shock* inicial y evitar que los *stakeholders* entrasen en conflicto o vieses sus intereses perjudicados fueron:

- Crear sentido de urgencia para motivar el cambio.
- Formar una coalición o un equipo capacitado que sirviera de guía en el cambio. El personal debe tener referencias en las que apoyarse durante el proceso.
- Crear una visión para que el cambio se convirtiera en algo tangible y comprensible para todos los niveles organizativos.
- Comunicar y reclutar el mayor número posibles de personas valiosas para aprovechar el efecto contagio en el resto del personal.
- Eliminar los obstáculos y barreras que pudieran dificultar el cambio.
- Asegurar triunfos a corto plazo y comunicarlos a los *stakeholders*. Informar sobre buenas noticias es un modo de ganarse la confianza del personal.

La actuación clave de la organización fue la rapidez con la que se debía pasar a la nueva situación. Un viernes se reunió y comunicó al personal la nueva estructura y condiciones del cambio y el lunes ya cada persona debía estar en su nuevo puesto o punto geográfico.

Una vez evaluado el *shock* inicial y realizado un primer filtro de personal, el objetivo se cumplió. Sin tiempo de reacción se detectó qué personas estaban dispuestas a conseguir los nuevos retos y cuáles eran contrarias al mismo, siendo su única opción mostrar problemas de forma explícita e inmediata. Superar esta etapa fue esencial para que las personas se encontrasen en sintonía con la nueva situación y la organización ganó en tranquilidad y certidumbre de cara a problemas futuros.

Se trabajó en comunicación para que el personal comprendiese la necesidad de reestructurar. Para ello fue indispensable la actuación de los líderes. La introducción de cualquier cambio altera la estabilidad de la organización y esto puede provocar la aparición de resistencias. Fue indispensable para el éxito anclar el cambio en la cultura de la empresa y hacer que perdurase en el tiempo hasta convertirse en un hábito.

3.2.3. Resistencia del personal

Niveles y tipos de resistencia

Uno de los problemas durante la etapa de integración fue la resistencia al cambio del personal. Esta resistencia puede ser explícita (salidas voluntarias) o implícita (absentismo laboral o desobediencia) (Lucenko, 2000). Las F/A causan tensión debido a la posible incompatibilidad de las expectativas de los RR. HH. de ambas empresas con su futuro en la nueva estructura (Hambrick y Cannella, 1993; Lupina-Wegener, 2013).

Al llevar a cabo una integración de toda la compañía objetivo, no solo preocupaba la resistencia individual del personal, sino también la grupal. Se produjeron acciones de

sindicatos o *stakeholders* que intentaron frenar la integración o interrumpirla. La compañía asumió que en una integración de tanta magnitud las resistencias serían inevitables, pero estaban convencidos de que gestionando a los RR. HH., sus efectos podían reducirse.

Por las características de la organización y sus recursos financieros disponibles, el personal sabía que dispondrían de todos los medios necesarios para materializar este proceso de integración. A su vez, la insistencia de los líderes provocó que el personal que permaneció en la organización integrada estuviese convencido de que la F/A traería repercusiones positivas.

El principal nivel de resistencia foco de conflicto era el temor de las personas a no conocer lo que podría llegar. Si las personas sienten que hay una opción de revisión tras un cambio, se reduce la ansiedad por el mismo. Por ello, fue importante que los gestores y líderes del cambio mostrasen una actitud flexible dentro de sus equipos de integración. El director de administración argumentó: *“Determinadas personas redujeron su productividad por la tensión de pensar en el futuro incierto. Pero cierta información no podía publicarse de modo generalizado. En un mercado tan competitivo, cualquier reacción de la competencia podía perjudicar nuestros resultados. Los líderes debían analizar hasta dónde podían informar y qué personas estaban llegando a su límite de tensión, para trabajar de modo especial con ellas”*.

La organización trabajó duramente en fomentar un buen liderazgo, de forma que los RR. HH. optasen por adherirse al cambio de forma voluntaria. Dieron información a personas influyentes para que pudiesen valorar la conveniencia del cambio en su conjunto. Al ser los RR. HH. los encargados de ejecutar el proyecto, pueden identificar las posibles mejoras. En esta situación se fomenta la comunicación como medida para reducir las resistencias del personal.

Respecto al tipo de resistencias, las que aparecieron de forma explícita o con inmediatez no supusieron ningún impedimento. La organización, muy experimentada en procesos de F/A y con un equipo de asesoría jurídica muy potente, fue capaz de llegar a los acuerdos oportunos, evitando excesivas manifestaciones hacia el exterior que pudiesen dañar la imagen y reputación. El director del departamento jurídico resaltó: *“Los acuerdos de despido o denuncias por modificación de las condiciones laborales no nos preocuparon. Tenemos un departamento jurídico experimentado en anteriores procesos de F/A para conseguir solventar los problemas del modo adecuado y dañar lo menos posible la reputación de la empresa”*.

El problema llegó especialmente con el personal relocalizado geográficamente, mostrando su resistencia de forma implícita y diferida en el tiempo. Durante los dos años que perduró la ayuda para la vivienda, estas personas permanecieron en la organización con un rendimiento insuficiente. Una vez cumplidos los dos años y con el fin de esta ayuda, se produjeron actitudes como el absentismo laboral o el abandono voluntario de la organización.

El director financiero puso mucho énfasis en este problema sufrido durante la integración, a pesar del gran esfuerzo financiero realizado: *“Sabíamos que las relocalizaciones geográficas serían muy complejas. Ofrecimos una ayuda para la vivienda de 900 euros mensuales durante dos años. Además, por la rapidez de integración en sus nuevos centros de trabajo, las dos primeras semanas se pagó un hotel para dar tiempo a seleccionar casas en el destino. Lamentablemente no conseguimos el objetivo y, tras finalizar los dos años, algunos RR. HH. beneficiados por esta ayuda solicitaron un aumento de sueldo o un abandono voluntario”*.

Esta actitud provocó, además de una gran pérdida financiera, la necesidad de contratar nuevo personal para cubrir las vacantes. Y lo más perjudicial, dos años invertidos en integración, formación y consolidación que suponen mucho tiempo perdido.

Diferencia cultural

Las resistencias pueden analizarse desde una perspectiva individual (psicológica) o colectiva (cultura organizativa). La perspectiva psicológica identifica problemas como el antagonismo “nosotros contra ellos”, actitudes condescendientes, desconfianza, tensión y hostilidad (Astrachan, 1990). Marks y Mirvis (1986) describen el “síndrome de la F/A”. Los RR. HH. de la empresa objetivo provocan rumores negativos y comunicación restringida con los nuevos compañeros. Además, las F/A afectan a los planes de carrera con despidos obligados, relocalizaciones y pérdida de influencia (Greenwood, Hinings y Brown, 1994).

La perspectiva colectiva se refiere a los enfrentamientos culturales que se dan debido a que los RR. HH. de cada empresa intentan mantener sus rutinas. Normalmente, es la empresa objetivo la obligada a cambiar sus tradiciones culturales y este proceso genera conflictos como contraculturas y rechazo cultural (Larsson y Finkelstein, 1999).

La compañía matriz, debido a sus características: la cultura consolidada, las personalidades de sus fundadores, las circunstancias de su crecimiento, el país de origen de la familia fundadora y el comportamiento de los descendientes que son componentes del comité de dirección mundial, desde el inicio tuvo claro que el *cultural endstate* que se iba a llevar a cabo era asimilación cultural.

La empresa objetivo se debía adaptar a las características culturales de la empresa matriz. Se emplearía un período de transición adecuado, adaptando esta cultura al país de origen de la empresa objetivo, motivo por el que muchos de los líderes encargados de llevar a cabo el proceso de integración eran personas pertenecientes a la empresa objetivo. Los factores culturales detectados como determinantes en la selección del socio adecuado son la similitud *versus* diferencias culturales y el grado de compatibilidad cultural.

Para detectar el grado de compatibilidad entre empresas fue indispensable describir y evaluar los valores, actitudes, creencias y normas de grupo de las compañías (Figura 3.2). El grado de incompatibilidad cultural depende de las características de cada parte, por lo que una correcta evaluación de los RR. HH. es indispensable para un proceso de integración exitoso.

La principal barrera cultural que impactaba en el personal fue la necesidad de modificar los procedimientos y rutinas de trabajo. Los departamentos operativos como fabricación o comercial no eran una gran preocupación por ser ambas empresas del mismo sector, sin ser competidores directos e integrándose la totalidad del personal.

Más complicados fueron los departamentos de soporte a la estructura como los de administración o financiero. Se necesitaba una mayor burocratización y procedimientos más estrictos para cumplir con el estándar de calidad de la empresa matriz. El director de administración confirmó el gran esfuerzo y trabajo que tuvo que realizar para gestionar esta resistencia del personal. *“Los departamentos de administración y financiero tenían que comenzar prácticamente de cero. Debían aprender el nuevo software SAP, los nuevos procedimientos y mayor burocratización, lo que supuso un gran shock”*.

Mediante las auditorías se observa y evalúa el funcionamiento de las áreas afectadas durante la integración de la F/A. Desde el año 2008 se han realizado 44 auditorías internas en España en diferentes departamentos (fabricación, administración, medio ambiente o comercial), de las cuáles solo una ha obtenido resultado rojo. Del resto de auditorías, 20 han obtenido resultado amarillo, con deficiencias leves solucionables con planes de actuación. Estos planes tienen un líder responsable y se reevalúan en un período de un año. Por último, 23 auditorías han obtenido resultado verde, donde la dirección no dudó en felicitar y premiar a las personas implicadas.

Figura 3.2. Dimensiones para evaluar la compatibilidad entre empresas

Análisis del grado de compatibilidad	
1°	Propósito estratégico de la F/A <i>Ser líder a nivel mundial en el año 2020</i>
2°	Nivel eficacia y eficiencia de las empresas <i>Empresas consolidadas en su ámbito geográfico</i>
3°	Grado de amistad <i>versus</i> hostilidad <i>No competidores directos</i>
4°	Nivel de integración deseado <i>Integración total de la empresa objetivo</i>
5°	Impacto en los RR. HH. <i>Muy elevado en procedimientos, burocratización y rutinas de trabajo</i>

Fuente: adaptado de Castro Casal y Neira Fontela (2002a).

3.2.4. Retención del personal valioso

Selección del personal valioso

La retención del personal valioso es indispensable para lograr los resultados deseados, pero en la práctica muchas empresas no saben cómo conseguirlo (Habeck, Kroger y Trum, 2000). Para ello hay que evaluar las características y capacidades de los RR. HH., detectar quiénes son necesarios ante la nueva situación y situarlos en el puesto de trabajo más adecuado (Kay y Shelton, 2001). Para generar una ventaja competitiva sostenible, la empresa matriz debe transferir desde la empresa objetivo los RR. HH. que posean habilidades y capacidades destacables (Weber y Tarba, 2010).

En el entorno altamente competitivo en el que se mueve la organización, es fundamental contar con los mejores RR. HH. para continuar con el crecimiento empresarial hacia el liderazgo mundial en el año 2020, y de esto se encargan los *talent managers*. Estos líderes

dedicados a la selección del personal valioso, detectaron a las personas auto-eficientes. Llegaban tiempos de incertidumbre, recursos limitados y muchos cambios, por lo que se necesitaban personas con alta autoestima, confianza en sí mismos y una vida personal estable que les permitiera centrar su atención en lograr los objetivos. En esta línea se expresó el director de RR. HH.: *“Las personas deben ser capaces de asumir responsabilidades, resolver los problemas o poseer habilidades comunicativas. Era un período difícil y no podíamos depender de personas que solamente trabajasen en base a órdenes o tareas interpuestas”*.

El objetivo era que las personas seleccionadas encontrasen en los avances y cambios organizativos algo positivo e ilusionante. Estas personas mostraron sentimientos como el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas antiguos y las expectativas de crecimiento o consolidación personal. Dieron la bienvenida al cambio detectando un reto y oportunidad para mejorar y desarrollarse.

El director de comunicación y marketing resaltó la importancia del personal valioso en la implicación de todos los miembros de ambas organizaciones en la integración. *“Los trabajadores valiosos fomentan su confianza e implicación si detectan transparencia y profesionalidad en la organización. Los líderes, junto con los talentos, son la clave para expandir motivación, mentalidad positiva y buen clima laboral. Con estas características, conseguimos que el resto de personas se impliquen en la integración”*.

Comunicación

Utilizar una comunicación frecuente, clara y sincera evita reacciones negativas del personal y aumenta su confianza en la empresa (Siegenthaler, 2011). Para que las F/A tengan éxito es recomendable desarrollar una comunicación bidireccional. Así, las personas pueden hacer

preguntas y exponer sus preocupaciones (Castro Casal y Neira Fontela 2002a). Para ello, se recomiendan encuestas de satisfacción, *workshops* o presentaciones grupales (Bastida, 2007).

La comunicación permitió que el personal valioso tuviera la información necesaria para responder a sus inquietudes y fue un factor clave para retenerlos. La organización empleó una comunicación eficaz basada en un lenguaje sencillo y claro. Usó todos los canales disponibles, repitió mensajes cortos e intentó obtener *feedback* de los RR. HH. Todo ello, contribuyó a aumentar la confianza y lealtad entre empresa y personal.

El personal valioso sentía que su mensaje se escuchaba, creando mucha confianza e implicación en el resto de acciones propuestas por los líderes. El *feedback* obtenido de estas personas en las diferentes actividades programadas mostró elevados niveles de compromiso y motivación. En los resultados de la encuesta de compromiso del empleado del año 2016 denominada “tu voz importa” se obtuvo una participación del 93% de los RR. HH. en España.

Para valorar el compromiso del personal se planteó la pregunta: “¿recomendarías la organización para trabajar a un familiar o amigo?” Fue respondida afirmativamente por el 82% de las personas encuestadas. En el proceso de reclutamiento, primero se publican las nuevas ofertas de trabajo dentro de la empresa y las recomendaciones son habituales, observándose que hay un destacable número de solicitudes de familiares, amigos o conocidos.

Los sistemas de comunicación se revisan con el paso del tiempo para estar actualizados. Se deben reformar cuando sea necesario. Los líderes se enfrentan a un reto en la integración, la responsabilidad de comunicarse con el personal valioso de forma eficaz.

Formación y desarrollo

Un factor para el éxito en la gestión de la retención de personal valioso es el proceso de formación y desarrollo. Para desarrollar nuevos conocimientos y capacidades son esenciales la formación y el entrenamiento (Schuler y Jackson, 2001). Según Vlasic y Stertz (2000), asegurar que el conocimiento y el aprendizaje son compartidos motiva al personal a ser flexible, desarrollarse y orientarse a largo plazo.

La formación y adaptación a las nuevas herramientas se está propagando entre los RR. HH. de la organización. En el año 2010 se implantó una plataforma de formación que permitía al personal seleccionar diferentes actividades formativas presenciales u *online* a través de la intranet. Esta plataforma cada año es más utilizada y solicitada. En el año 2012, en España, únicamente 37 personas solicitaron formación, de las cuales solamente 15 finalizaron todas las actividades propuestas. Este número se ha incrementado llegando a 378 solicitudes en el año 2017 y, lo que es más importante, 354 han finalizado las actividades obteniendo su correspondiente certificado.

La filosofía de la organización es asegurar que el conocimiento y el aprendizaje son compartidos para atraer, motivar y retener al personal valioso, ayudando a conseguir la mentalidad de ser flexibles, desarrollarse y orientarse a largo plazo.

La formación dejó de ser así algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo frecuente, constante y base de una estrategia de cambio organizativo. No se trata solo de proporcionar habilidades, sino también de posibilitar una integración a largo plazo a partir del cambio personal de conocimientos, hábitos y actitudes.

Asimismo, se superó la preocupación tradicional de la formación del personal valioso. En el pasado se centraba en contenidos concretos con un espacio y tiempo definidos, pero actualmente el desarrollo continuo es el eje de la transformación social y organizativa.

Es muy relevante la motivación del personal por crecer profesionalmente desarrollando una carrera dentro de la organización. En las evaluaciones de desempeño anual, el 95% de los evaluados menores de 30 años responden afirmativamente ante la posibilidad de cambio de funciones o movilidad geográfica para seguir progresando en la nueva estructura.

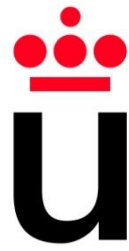
Estos resultados se han detectado desde la alta dirección, y están aumentando las ofertas de *mentoring* y planes de formación para jóvenes talentos para preparar a trabajadores de cara a ocupar puestos directivos en un futuro cercano. Las estancias en diferentes países, fábricas o departamentos funcionales para conocer de forma global la organización son posibles gracias al aumento en la inversión en formación de personal llevada a cabo año tras año. En definitiva, si se aumenta la inversión en personas es porque se está obteniendo el resultado esperado en las acciones propuestas.

Esta acción fue destacada por el CEO en España: *“Las personas valiosas son difíciles de gestionar e inconformistas. Son muy ambiciosos y solo están tranquilos cuando observan que se están desarrollando profesionalmente. Para ello, se iniciaron los grupos de talentos, donde si conseguían aprobar las pruebas de selección entraban en un proyecto internacional con un mentor del comité de dirección mundial. Eran proyectos de seis años, donde se trabajaba en diferentes formaciones para preparar a los líderes y directores del futuro”*.

Esta estrategia de retención del personal valioso permitió el logro de dos objetivos para el éxito de la integración. Por un lado, se consiguió retener al personal implicado en la integración sin abandonos voluntarios. Actualmente, el 85% de los RR. HH. capacitados de la

empresa objetivo trabajan en la empresa integrada. Por otro lado, se mantuvo la confianza del personal que permaneció en la empresa y no se creó incertidumbre en los *stakeholders*.

Estos objetivos los resume el director de formación y desarrollo: *“El dato que corrobora que hemos trabajado del modo adecuado es que el 85% de las personas clasificadas como capacitadas para permanecer en la organización integrada fueron retenidos. El 10% eran personas que por su edad a pesar de ser interesantes por su experiencia del sector, decidieron llegar a acuerdos de jubilación. Al 5% no les ilusionaba el proyecto, o por sus características personales no estaban preparados para gestionar la nueva situación o tener movilidad geográfica y decidieron abandonar”*.



Universidad
Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 4

*FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS DURANTE
LA ETAPA DE IMPLANTACIÓN*

En este capítulo se realiza un caso de estudio para identificar los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la tercera etapa de los procesos de F/A, la implantación. Una segunda versión del contenido que se desarrolla en este capítulo ha permitido obtener los resultados:

- Dos comunicaciones presentadas en: *I Congreso de la EID de la URJC* (2018), celebrado en Madrid (Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2018a) y *XI Jornadas de Dirección de Recursos Humanos y Comportamiento Organizativo de ACEDE* (2018), en León (Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín y Ortiz-de-Urbina-Criado, 2018b).

Una versión en inglés del análisis de los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa implantación está publicada en una revista científica con la referencia:

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018c): “Successful human resources management factors in international mergers and acquisitions”, *Administrative Sciences*, vol. 8, nº 3, 45, págs. 1-15.

En 2018, la revista está indexada en Emerging Sources Citation Index - Web of Science (Clarivate Analytics). También está indexada en: DOAJ - Directory of Open Access Journals, EconBiz/ECONIS (Leibniz Information Centre for Economics - ZBW), EconPapers (RePEc), Genamics JournalSeekexternal, IDEAS (RePEc), Norwegian Register for Scientific Journals, Series and Publishers (NSD), RePEc. Full-text Archives: CLOCKSS (Digital Archive), e-Helvetica (Swiss National Library Digital Archive).

4.1. Introducción

Partiendo de los factores identificados en el apartado 1.3.3 del capítulo 1, en este capítulo se realiza un análisis en profundidad de cada factor a partir de los resultados obtenidos en un

caso de estudio con el objetivo de proponer un marco de buenas prácticas. Los factores determinantes en la gestión de RR. HH. durante la etapa de implantación son:

- 1) Consolidación del liderazgo.
- 2) Dotación y evaluación de RR. HH.
- 3) Evaluación de la estrategia, estructura y cultura.
- 4) Control del proceso de F/A.

La Figura 4.1 resume los factores analizados en el caso de estudio. Se muestran las implicaciones de RR. HH., así como las áreas funcionales de la empresa involucradas durante la etapa de implantación de la F/A.

Figura 4.1. Etapa de implantación: implicaciones de los recursos humanos

Factores implantación F/A	Área funcional involucrada	Implicaciones de RR. HH.
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director operaciones • Director comunicación y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento • Proceso de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Dotación y evaluación de RR. HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director jurídico • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de RR. HH. • Despidos justos y argumentados
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la estructura, estrategia y cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Director administración • Director operaciones • Director RR. HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas • <i>Cultural endstate</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Control del proceso de F/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Director formación y desarrollo • Director operaciones • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo • Entrenamiento y apoyo

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín y Ortiz-de-Urbina-Criado (2018c).

4.2. Factores de éxito durante la etapa de implantación

Una vez finalizada la etapa de integración, las personas procedentes de ambas organizaciones comienzan a convivir y a trabajar conjuntamente compartiendo actividades, procedimientos y rutinas de trabajo. Comienza en este momento la etapa de implantación, donde todos los factores puestos en marcha en la etapa de integración como la nueva estructura, los nuevos procesos o las modificaciones culturales comienzan a desarrollarse. Se debe evaluar constantemente el buen funcionamiento de la organización, para detectar posibles problemas y revisar los nuevos procesos en base a las necesidades.

Para analizar la etapa de implantación se han analizado cuatro factores: consolidación del liderazgo (Schuler y Jackson, 2001), dotación y evaluación de RR. HH. (Hambrick y Cannella, 1993), evaluación de la estructura, estrategia y cultura (Fapohunda, 2012) y control del proceso de F/A (Pascual de Blas, 2006).

4.2.1. Consolidación del liderazgo

Schuler y Jackson (2001) explican que un líder exitoso debe cumplir con ciertas características como tener una mentalidad flexible, ser capaz de reconocer puntos fuertes y débiles de ambas empresas, estar comprometido con la retención del personal valioso, ser buen oyente y concentrarse en factores impulsores de valor.

El objetivo de un buen liderazgo es consolidar la nueva estructura integrada y conseguir la confianza de los RR. HH. de ambas compañías (Antila, 2006). Si los líderes cuentan con suficiente autonomía y los RR. HH. detectan que tienen el control de sus decisiones, las personas implicadas se motivarán en la ejecución de la implantación (Weber y Tarba, 2010).

Los líderes jugaron un papel fundamental en el proceso de implantación. Desde el primer momento se dio relevancia a la figura de los *team leader*, ya que su relación directa e informal con el personal de los escalafones inferiores fue crucial para suavizar el rechazo inicial y gestionar la etapa de implantación. Se trata de personas muy capacitadas que disponían de autonomía en la gestión y toma de decisiones respecto a sus equipos de trabajo.

Fue crucial conseguir que el personal no relacionase a los líderes con un control de sus tareas diarias provocando miedos, dudas o tensión. Para ello, cada *team leader* trabajó en explicar la necesidad de estos procesos para el bienestar y desarrollo organizativo.

Para conseguir este objetivo se seleccionó a personas proactivas, con mentalidad positiva y habilidades comunicativas que permitiesen transferir su conocimiento a los equipos de trabajo. En relación con las características de los líderes, el director de RR. HH. comentó: *“El principal valor de nuestra organización es conseguir convencer a nuestros RR. HH. que el éxito se consigue conjuntamente. No sirve ser muy inteligente, habilidoso o eficiente si no somos capaces de transmitir y propagar esas características al resto de RR. HH. de la organización. Los RR. HH. no somos rivales que peleamos por un puesto dentro de la organización, somos compañeros y juntos debemos conseguir el liderazgo mundial de la organización en 2020. Una organización multinacional de nuestra magnitud tiene posibilidades de desarrollo de carrera para todos los RR. HH. valiosos sea en Europa, América o Asia”*.

Una característica indispensable que buscaba la organización en la figura del líder era la flexibilidad. Desde el inicio del proceso, se puso de manifiesto que el proceso de implantación no estaba cerrado y que la organización estaba dispuesta a realizar los cambios que fuesen necesarios. El personal acogió de forma positiva que existiese la opción de revisar el proceso sintiéndose involucrados en el cambio.

En este sentido, los líderes escuchaban a las personas para tratar de entender sus preocupaciones. El director de operaciones indicó: *“No todas las personas necesitan la misma información o tipo de conocimiento. El líder debe ser capaz de detectar qué tipo de información y conocimiento necesita cada persona. Se debe valorar su etapa profesional, sus características personales o su estabilidad familiar”*.

A través del *feedback* obtenido del personal se fomenta una comunicación en ambas direcciones, con la opción de hacer modificaciones del proceso. Los foros de intercambio de información y la intranet son herramientas valiosas para mejorar el intercambio de conocimiento (Metha, 2000). Como afirmó el director de RR. HH.: *“Contamos con líderes muy capacitados y valiosos, pero si no son capaces de difundir este conocimientos tanto hacia escalafones inferiores (equipos de trabajo a su mando) como a escalafones superiores (directores), no generarán valor al conjunto”*.

Las actividades de formación se han convertido en frecuentes dentro de la actividad diaria de los RR. HH. En relación a las etapas del proceso de aprendizaje, el director de comunicación y marketing comentó: *“Inicialmente se realizó un trabajo muy intenso para que los escalafones inferiores aprendiesen las tareas más funcionales y especializadas, por ejemplo, la adaptación de los procesos logísticos, comerciales o financieros al nuevo software SAP. La informatización es la base en la que se debe fomentar una organización multinacional. Se debe lograr la eficiencia en todos los niveles organizativos. Con fábricas en diferentes países y departamentos centralizados en puntos estratégicos el conocimiento debe fluir de forma eficaz”*.

4.2.2. Dotación y evaluación de recursos humanos

Los recursos más valiosos a transferir y/o combinar entre las organizaciones son los relacionados con el conocimiento tácito y arraigado en los RR. HH. (Haspeslagh y Jemison, 1991). Los líderes deben transferir estos recursos sin que sufran alteraciones que reduzcan su valor. La permanencia y retención de empleados favorece la transferencia de conocimientos relevantes en el éxito de la implantación (Castro Casal y Neira Fontela, 2002b).

Los principales problemas que surgen en esta etapa están relacionados con la reducción de la plantilla debida al solapamiento de puestos y con los comportamientos disfuncionales de las personas que permanecen en la empresa. En este sentido, es necesario gestionar aspectos como las luchas de poder entre personal de las dos empresas, los despidos debidos a la reestructuración, el absentismo laboral o los abandonos voluntarios del personal valioso (Sielh y Smith, 1990). Hambrick y Cannella (1993) encontraron que si los altos ejecutivos tenían un estatus alto y autonomía en su trabajo, la tasa de abandono en los primeros años de la etapa de implantación disminuía.

Las empresas matrices suelen disminuir el estatus y reducir la autonomía de los líderes, incrementando el control una vez que la F/A se ha estabilizado, lo que puede provocar el deterioro de los altos ejecutivos con el consiguiente aumento en las tasas de abandono a partir del cuarto año (Martínez Caraballo, 2006). En este sentido el director de RR. HH. comentó: *“Hemos invertido mucho tiempo en la evaluación y selección de los empleados. Se trata de personas proactivas, resolutivas, grandes comunicadores y motivados hacia un desarrollo de carrera dentro de la organización. Si todo evoluciona con normalidad, las personas seleccionadas deberían incrementar su estatus y autonomía con el paso del tiempo”*.

La actuación de la organización y las decisiones que se tomen en las diferentes etapas del proceso van a tener un efecto importante sobre la confianza y el comportamiento del personal. Una mayor implicación de los líderes en la realización de las actividades de implantación puede tener un efecto muy positivo en las personas y ayudar a reducir la resistencia al cambio (Szulanski, 1996).

Para gestionar el despido de personal, ya sea por duplicidad de puestos, por características personales incompatibles con la organización o por finalización de su carrera profesional, se tuvieron en cuenta dos aspectos: cómo minimizar su impacto sobre la imagen y reputación de la empresa; y cómo minimizar su influencia sobre la motivación, confianza y seguridad de las personas que permanecen en la empresa.

El director del departamento jurídico resaltó: *“El 70% de las personas que tenían que abandonar la organización eran personas que estaban en la recta final de su carrera profesional. Desde un punto de vista económico, estos acuerdos de prejubilación fueron simples de gestionar. Para el 30% restante debíamos llegar a acuerdos de despido o eran denuncias por modificación de las condiciones laborales. Tenemos un departamento jurídico muy experimentado en anteriores procesos de F/A internacionales para conseguir solventar los problemas y dañar lo menos posible la reputación de la empresa”*.

La pérdida de empleo provoca un impacto negativo en los RR. HH. despedidos y es probable que sufran depresiones, ansiedad, temor al futuro y pérdida de relaciones sociales (Leana y Feldman, 1989). La dirección debe diseñar programas de apoyo, pudiendo adoptar diferentes iniciativas como la incentivación de las bajas, los programas de reentrenamiento y las actividades de *outplacement* (Schuler y Jackson, 2001).

El director financiero destacó la inversión realizada en actividades de *outplacement*. *“Era una F/A internacional para penetrar en un país importante dentro de la Unión Europea. Además de su fortaleza e influencia económica, destaca su ubicación, siendo un punto geográfico clave de conexión de Europa con África o América. No podíamos arriesgar una operación tan importante por un daño en la imagen o reputación dentro del país. Las personas que tenían que abandonar la empresa debían sentirse económicamente recompensadas y con la seguridad que tendrían el apoyo de la organización de cara al futuro”*.

El proceso de comunicación es el factor clave para incidir en la confianza de las personas que permanecen en la organización. Establecer criterios justos y su clara explicación a los empleados es fundamental para evitar los recursos legales por despidos improcedentes, una mala imagen pública y/o la desconfianza de los RR. HH. que permanecen en la empresa. El objetivo era que las personas seleccionadas para permanecer en la empresa encontrasen en los avances y cambios organizativos algo positivo e ilusionante. Sobre la evaluación del desempeño realizada en el segundo año desde el inicio de la etapa de implantación, el director de RR. HH. expresó: *“Las personas mostraron sentimientos como el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas antiguos y las expectativas de crecimiento o consolidación personal, y dieron la bienvenida al cambio, viendo un reto y una oportunidad para mejorar y desarrollarse”*.

El director de comunicación y marketing resaltó la importancia de la figura del personal con talento en la implicación de todos los miembros de ambas organizaciones en la integración: *“Los trabajadores valiosos fomentan la competitividad, la profesionalidad y un clima laboral positivo en las organizaciones. Formando equipos con este tipo de personas se consiguió que el resto de personas se motivasen en la implantación”*.

El director de operaciones habló sobre la complejidad de gestionar plantillas que tienen personal con talento: “*Estas personas deben formar parte de una empresa que busca el liderazgo absoluto dentro del sector de la ingeniería mecánica en el año 2020. Este tipo de personas son difíciles de gestionar porque son ambiciosos y nunca se conforman con los logros obtenidos. Tras lograr una meta, ya están pensando en la siguiente*”. Para que estas personas estén tranquilas y eliminar incertidumbres se fomentan los programas de *mentoring* para talentos. Se trata de programas internacionales de seis años de formación continuada en las diferentes áreas de la empresa donde se prepara a los directivos del futuro.

4.2.3. Evaluación de la estructura, estrategia y cultura

A medida que la nueva entidad se pone en marcha y se consolida aparecen problemas de reestructuración, reajuste e implantación provocados por los cambios en las operaciones y competencias de los RR. HH. (Fapohunda, 2012). Estos problemas tendrán diferentes grados de intensidad dependiendo del tipo de fusión que se lleve a cabo (Tierney, 2000). Buono y Bowditch (1989) señalaron que es necesario que transcurran al menos dos años desde el proceso de integración para poder evaluar los cambios realizados en la estrategia, estructura y cultura organizativa, así como detectar los problemas o consecuencias relevantes.

La nueva cultura combinada con la nueva estrategia y estructura deben enfocarse en los objetivos de reducción de costes, flexibilidad de las personas, motivación y fidelización del personal (Holson, 2000). Mientras que en las F/A amistosas deben pasar de cinco a siete años para que los trabajadores se sientan integrados e implicados en la nueva organización, en las F/A hostiles pueden pasar hasta diez años para conseguirlo.

El tipo de F/A a través del que se formalizó el acuerdo fue la fusión por absorción. Siendo una F/A amistosa. Estas características ayudaron a gestionar y reducir el *shock* inicial de los

stakeholders. El director de administración destacó: “*Fue muy importante la relación con los RR. HH., clientes, proveedores, directivos e instituciones públicas del país. No consideramos un proceso de implantación cerrado; teníamos unos procedimientos muy detallados pero estábamos preparados para cambiar dependiendo de los resultados e información obtenida de los diferentes informantes. Además, en las auditorías se detectaron factores de mejora durante esta etapa. Teníamos flexibilidad dentro de los límites permitidos por el comité de dirección*”.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentó el personal de la empresa objetivo fue la necesidad de modificar los procedimientos y rutinas de trabajo. El director de operaciones resaltó: “*El objetivo era entrar y asentarse en un país en el que nuestra presencia era testimonial. Iba a ser un impacto muy grande en la empresa objetivo, con multitud de grandes cambios. Por eso buscamos unas características muy concretas de la operación que encuadraran la F/A como amistosa. Era un país que en los próximos años debía ser muy importante para el desarrollo internacional de la empresa matriz por lo que no podíamos sufrir un rechazo durante los primeros años de la implantación*”.

En los departamentos que eran soporte a la estructura se necesitaba una mayor burocratización, centralización de actividades y procedimientos estrictos para cumplir con el estándar de calidad de la empresa matriz. Mediante las auditorías se observa y evalúa el funcionamiento de las áreas afectadas durante la implantación de la F/A. El director de operaciones clasificó las diferentes auditorías realizadas: “*Las más frecuentes y estrictas fueron destinadas a departamentos como administración y financiero ya que habían sufrido un cambio radical en su estructura, burocratización y procedimientos. Algunas de las auditorías eran procedentes del comité de dirección de España y otras eran de grupo. Estas últimas se realizaban desde el comité de dirección mundial*”.

Desde el año 2008, se han realizado 44 auditorías desde el comité de dirección de España en departamentos como el de fabricación, administración, medio ambiente o comercial. Se han realizado, asimismo, 10 auditorías de grupo llevadas a cabo por el comité de dirección mundial. Estas auditorías estaban enfocadas a la calidad percibida tanto interna como externa. El objetivo lo clarificó el director de RR. HH.: *“Disminuir las unidades defectuosas en los procesos de fabricación y aumentar la satisfacción de clientes eran los dos principales focos de atención desde el comité de dirección mundial. La nueva entidad integrada iba a tener muchos RR. HH. procedentes de la empresa objetivo, pero debíamos mantener el estándar de calidad mundial del grupo cumpliendo los procedimientos y normativas marcadas por la organización”*.

Sobre el tiempo invertido en las actividades de evaluación, es fundamental la implicación del director financiero: *“Los recursos y tiempo empleados en acciones de revisión, por ejemplo la formación de un departamento especialista en auditorías de procesos internos o la contratación de proyectos con consultoras especialistas en valorar la calidad percibida por el cliente tanto interno como externo, nunca se consideraron como un gasto, sino que las clasificamos como inversión. Una gran inversión de la que esperábamos y conseguimos una recompensa futura”*.

El *cultural endstate* buscado por parte de la compañía matriz fue la asimilación cultural. Ello se debió, fundamentalmente, a su cultura fuerte, muy marcada por las circunstancias de su creación, las personalidades de sus fundadores, las circunstancias de su crecimiento, el país de origen de la familia fundadora y el comportamiento de los descendientes componentes del comité de dirección mundial. La empresa objetivo se debía adaptar a las características culturales de la empresa matriz, siempre con un período de transición adecuado y adaptando esta cultura al país de origen de la empresa objetivo, motivo por el que muchos de los líderes

encargados de llevar a cabo el proceso de integración eran personas pertenecientes a la empresa objetivo.

4.2.4. Control del proceso de fusión y adquisición

Durante esta etapa del proceso, los directivos de la empresa matriz deben dar respuesta a dos cuestiones fundamentales (Neira Fontela y Castro Casal, 1994): 1) ¿conviene intervenir desde la dirección para reconciliar las diferentes filosofías directivas, culturas organizativas, estructuras, procesos y sistemas? 2) En caso de responder afirmativamente a la cuestión anterior: ¿cómo dirigir la transición de las dos organizaciones hacia una entidad integrada? La falta de una gestión de los RR. HH. hace que en un 50% de los procesos de F/A no se cree el valor esperado para el accionista en los 18 primeros meses desde la firma, provocando una disminución de la intensidad de gestión del cambio durante la implantación y afectando al valor esperado futuro de estas operaciones (Pascual de Blas, 2006).

Sobre la primera cuestión, el director de formación y desarrollo fue rotundo: *“Sí. En este sentido, resultó fundamental el trabajo de los líderes para obtener información de los escalafones inferiores. Pero la clave del éxito fue un eficiente proceso de comunicación para que esta información fluyera hacia la alta dirección. Desde la alta dirección, debíamos tener la capacidad para analizar, procesar y evaluar esta información y convertirla en planes de acción de cara al desarrollo continuo de la organización. Por muy bien que estuviera implantándose la F/A, unir a RR.HH. de diferentes países y con culturas dispares requiere de una especial atención para identificar focos de conflicto”*.

Sobre la segunda cuestión el director de operaciones explicó la idea de la organización: *“Un proceso de F/A no termina cuando se firma el acuerdo. Es un período largo donde las etapas posteriores a la firma del acuerdo son indispensables. Durante la etapa de implantación, el*

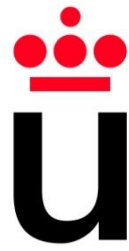
entrenamiento y apoyo a los RR. HH. para consolidar y suavizar todos los cambios que estaban viviendo, aumenta la confianza e implicación. Las personas deben notar que estamos cerca y que cuando detectamos una complicación en base a sus mensajes, actuamos para intentar ayudarles”.

La modificación más importante la explicó el director de operaciones: *“Inicialmente creamos departamentos funcionales demasiado extensos dirigidos por un director. Los RR. HH. nos informaron de la dificultad de comunicarse y tener contacto directo e informal con su líder. En base a esta información decidimos crear un escalafón intermedio donde cada equipo tuviera una figura denominada “team leader” que sería responsable de resolver determinadas cuestiones del día a día y filtrar que tipo de asuntos debían resolverse en la mesa del director de departamento”.*

Es destacable la motivación del personal de crecer profesionalmente y desarrollar una carrera dentro de la organización. Están aumentando las ofertas de *mentoring* y planes de formación para jóvenes talentos en base a esta demanda de los RR. HH. A estos efectos, el director financiero indica: *“Las estancias en diferentes países, fábricas o departamentos funcionales para conocer de forma global la organización son posibles gracias al aumento en la inversión en RR. HH. llevada a cabo año tras año. En definitiva, si se aumenta la inversión en personas es porque se está obteniendo un resultado esperado en todas las acciones propuestas. Para ello, se iniciaron los grupos de talentos, donde si los RR. HH. conseguían aprobar las pruebas de selección, entraban en un proyecto internacional con un mentor del comité de dirección mundial. Eran proyectos de seis años, donde se trabajaba en diferentes formaciones para conocer en profundidad la empresa con el objetivo de estar preparados para ser los líderes y directores del futuro”.*

Esta estrategia de formación y entrenamiento permitió el logro de dos objetivos fundamentales para el éxito de la implantación. Por un lado, se consiguió retener al personal implicado en el proceso de integración sin abandonos voluntarios. Actualmente, el 85% de los RR. HH. de la empresa objetivo siguen trabajando en la empresa integrada. Por otro lado, se mantuvo la confianza del personal que permaneció en la empresa y no se creó incertidumbre en los *stakeholders* del país.

Para conseguir este objetivo el director de formación y desarrollo explicó: *“Es fundamental la información obtenida en las encuestas de satisfacción, las evaluaciones de desempeño o en las planes de comunicación y debe ser transformada en actividades de formación. De esta forma, los RR. HH. detectan que su información es valorada y utilizada para el desarrollo organizativo. Si promovemos la necesidad de comunicación y posteriormente no se utiliza, puede conllevar en desconfianza, apatía o desmotivación de los RR. HH.”*.



Universidad
Rey Juan Carlos

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

En este capítulo se presenta una visión global y sintética de las principales conclusiones y aportaciones logradas en esta investigación, así como las implicaciones que los resultados podrán tener para el uso de los directores en la gestión de RR. HH. durante los procesos de F/A. Adicionalmente, se exponen las limitaciones del trabajo y las líneas futuras de investigación.

5.1. Conclusiones e implicaciones del estudio

Con el propósito de responder a las tres preguntas que han motivado esta investigación, el trabajo se ha elaborado en torno a dos objetivos fundamentales:

- 1) Desarrollar un marco teórico integrador que permita estudiar cómo gestionar los RR. HH. durante cada etapa de los procesos de F/A.
- 2) Identificar y analizar los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante las etapas de los procesos de F/A a través de un caso de estudio, para generar una hoja de ruta aplicable por directores y líderes inmersos en procesos de F/A en función del área funcional a la que pertenezcan.

5.1.1. Síntesis y principales conclusiones

Las organizaciones que han dirigido operaciones de F/A, tradicionalmente, han situado la atención en los aspectos estratégicos, financieros y legales sin analizar que las empresas están formadas por personas que trabajan unidas para conseguir un objetivo común. Esto ha provocado que en las F/A no se preste la suficiente atención a los problemas relacionados con la gestión de RR. HH. (Marks, 2000). Como consecuencia, las expectativas de las F/A no coinciden con sus resultados en más del 50% de los casos (Lin, Hung y Li, 2006).

Tras cinco años de interacción directa e informal con RR. HH. de diferentes niveles organizativos y procedentes de las empresas matriz y objetivo, la investigación que se ha realizado en esta tesis ha permitido identificar una serie de factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante los procesos de F/A. Además de clasificar los factores de RR. HH. en cada una de las etapas de los procesos de F/A (planificación, integración e implantación), se ha identificado el área funcional que tiene mayor implicación en el desarrollo, gestión y éxito de cada acción:

- Director de RR. HH.
- Director de operaciones.
- Director de formación y desarrollo.
- Director financiero.
- Director de administración.
- Director jurídico.
- Director de comunicación y marketing.

Inicialmente, se revisó la literatura para identificar los factores más relevantes en la gestión de RR. HH. durante los procesos de F/A, y posteriormente se realizó un caso de estudio para dar respuesta a las tres preguntas de investigación planteadas.

Siguiendo a Guest (1997), es esencial medir los resultados en la gestión de RR. HH. para comprender cómo impactan en el rendimiento. En este sentido, su modelo está compuesto por seis pasos:

- 1) Estrategia en la gestión de RR. HH.
- 2) Prácticas en la gestión de RR. HH.

- 3) Resultados en la gestión de RR. HH. (compromiso, calidad y flexibilidad).
- 4) Resultados en el comportamiento (motivación, cooperación y clima laboral).
- 5) Resultados en el rendimiento (alta productividad, calidad e innovación, absentismo laboral, rotación laboral, conflictos y reclamaciones de clientes).
- 6) Resultados financieros (rentabilidad y retorno de las inversiones).

En la literatura previa no se han encontrado estudios que midan los resultados en la gestión de RR. HH. durante las tres etapas de los procesos de F/A. En esta tesis se ha utilizado el modelo de Guest (1997) para reflexionar sobre los resultados del caso de estudio.

A partir de este modelo, se ha realizado una síntesis de los principales resultados y conclusiones obtenidos en la tesis. Respecto a la estrategia de F/A durante sus tres etapas, se han identificado las prácticas en la gestión de RR. HH. que se corresponden con los pasos uno y dos del modelo de Guest (1997) (Figuras 5.1, 5.2 y 5.3). Además, se presentan los resultados en la gestión de RR. HH. y los resultados en el comportamiento - pasos tres y cuatro del modelo de Guest (1997) - (Figuras 5.1, 5.2 y 5.3). Finalmente, los resultados en el rendimiento y financieros (pasos cinco y seis) podrán ser medidos cuando la implantación de la F/A haya sido consolidada, siendo una de las líneas futuras de investigación del trabajo.

Etapas 1: fase de planificación

Para dar respuesta a la primera pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de planificación de los procesos de F/A? La Figura 5.1 resume los factores de éxito, las áreas funcionales, las prácticas de RR. HH. y los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. llevados a cabo por la empresa durante la primera etapa del proceso de F/A.

Figura 5.1. Etapa de planificación: prácticas de recursos humanos y resultados

Factores planificación F/A	Área funcional involucrada	Prácticas de RR. HH.	Resultados: gestión y comportamiento
Proceso de <i>due diligence</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Director financiero • Director operaciones • Director RR. HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de factores <i>hard</i> • Evaluación de factores <i>soft</i> • Líderes y equipos de apoyo • Discreción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interacción ✓ Retención del personal valioso ✓ Confianza de <i>stakeholders</i> ✓ Experiencia en F/A
Plan de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Director jurídico • Director RR. HH. • Director administración 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizativa • Resistencia • Auditorías • <i>Controllers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consecución de objetivos ✓ Resistencia colectiva ✓ Resultados de auditorías ✓ Problemas inesperados
Plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Director comunicación y marketing • Director RR. HH. • Director operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Impersonal • Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación ✓ Encuesta de compromiso ✓ Comunicación informal
Plan de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director comunicación y marketing • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación individual • Formación equipos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma <i>online</i> ✓ <i>Outdoor-training</i> ✓ <i>Mentoring</i>

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez y Ortiz-de-Urbina-Criado (2017).

Basado en el modelo de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2015c), se presenta evidencia obtenida en el caso de estudio relacionada con los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. durante la etapa de planificación del proceso de F/A.

En primer lugar, el proceso de *due diligence* permitió lograr dos objetivos fundamentales para el éxito de la F/A. Por un lado, ayudó a retener al personal involucrado sin abandonos voluntarios. Por otro, se mantuvo la confianza de los empleados que permanecían en la empresa y no se generó incertidumbre en los *stakeholders* del país de destino.

En segundo lugar, respecto al plan de integración, los buenos resultados de las auditorías muestran que los RR. HH. están involucrados y respetan los procedimientos interpuestos por la compañía matriz. Se han realizado 44 auditorías internas desde 2008 en departamentos como fabricación, administración, medio ambiente y comercial. Solo una ha tenido resultado negativo, dato muy positivo para el logro de los niveles de calidad exigidos por la organización.

En tercer lugar, a través de acciones del plan de comunicación la empresa consigue el objetivo de aumentar la participación de los RR. HH. En la encuesta de compromiso del año 2016, se consiguió que el 89% de los empleados participaran. Sobre la pregunta: “¿recomendarías esta empresa para trabajar a un familiar o amigo?” El 82% del personal encuestado respondió afirmativamente.

En cuarto lugar, a través de acciones del plan de aprendizaje la empresa consigue el objetivo de incrementar el porcentaje de personas interesadas en mejorar sus capacidades. En el año 2012, solamente 15 personas completaron algún curso de formación, pero en 2017, un total de 354 personas han completado sus actividades formativas obteniendo su correspondiente certificado.

Etapa 2: fase de integración

Respecto a la segunda pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante la etapa de integración de los procesos de F/A? La Figura 5.2

resume los factores de éxito, las áreas funcionales, las prácticas de RR. HH. y los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. llevados a cabo por la empresa durante la segunda etapa del proceso de F/A.

Figura 5.2. Etapa de integración: prácticas de recursos humanos y resultados

Factores integración F/A	Área funcional involucrada	Prácticas de RR. HH.	Resultados: gestión y comportamiento
Liderazgo y equipo de integración	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director operaciones • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza de RR.HH. • Flexibilidad • Crear/coordinar equipos • Autonomía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mentalidad positiva ✓ Proactividad ✓ <i>Team-building</i> ✓ Recompensa extra salarial
Proceso de cambio y reestructuración	<ul style="list-style-type: none"> • Director comunicación y marketing • Director financiero • Director operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno • Ajuste estratégico • Ajuste organizativo • Etapas de integración 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compatibilidad de RR. HH. ✓ Interacción y revisión ✓ Reto ambicioso ✓ Inversión de tiempo
Resistencia del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Director administración • Director jurídico • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles • Tipos • Diferencia cultural 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad ✓ Asesores legales ✓ Relocalización geográfica ✓ Procedimientos
Retención del personal valioso	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director comunicación y marketing • Director formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del personal • Comunicación • Formación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auto-eficientes ✓ Mensaje claro y simple ✓ <i>Mentoring</i> ✓ 85% de RR. HH. compañía objetivo

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2018d).

Basado en el modelo de Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín (2018d) se presenta evidencia obtenida en el caso de estudio relacionada con los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. durante la etapa de integración del proceso de F/A.

En primer lugar, las acciones de gestión del liderazgo y los equipos de integración permitieron conseguir un objetivo fundamental para el éxito de la F/A, que los RR. HH. que permanecen en la organización tengan confianza hacia ella. Además se evita la creación de incertidumbre en los *stakeholders* del país. Para conseguir este objetivo se seleccionaron líderes proactivos, con mentalidad positiva y habilidades de comunicación que ayudasen a detectar incertidumbres en sus equipos de trabajo.

Una decisión muy importante fue seleccionar varios líderes procedentes de la empresa objetivo para llevar a cabo el proceso de integración. Estas personas conocían el entorno y cultura local, además de las características de los RR. HH. de la empresa objetivo. Esta decisión ayudó a reducir la hostilidad y fortaleció la confianza dentro de los equipos de trabajo.

En segundo lugar, respecto al proceso de cambio y reestructuración, los esfuerzos de comunicación se enfocaron a hacer comprender a los RR. HH. la necesidad de la F/A. La introducción de cualquier cambio altera la estabilidad de las organizaciones y puede provocar la aparición de resistencias del personal. Fue fundamental para el éxito introducir los cambios necesarios en la cultura organizativa y mantenerlos fuertes hasta convertirlos en un hábito entre las personas de la organización integrada.

En tercer lugar, las acciones para mitigar la resistencia del personal se enfocaron a detectar el grado de compatibilidad entre las empresas. Esta acción es esencial para describir y evaluar

los valores, actitudes, creencias y rutinas en la organización. Una evaluación previa de los RR. HH. es indispensable para el éxito del proceso de integración.

La principal barrera cultural que afectaba al personal fue la necesidad de modificar sus procedimientos, hábitos y rutinas de trabajo. Eran necesarios procesos de trabajo más estrictos, centralización de actividades y aumentar la burocratización para cumplir el estándar de calidad de la compañía matriz. A través de diferentes métodos de evaluación se observó y analizó el buen funcionamiento de las diferentes áreas afectadas durante el proceso de integración.

En cuarto lugar, las acciones para retener el personal valioso permitieron conseguir dos objetivos necesarios para el éxito de la F/A. Por un lado, fue posible retener al personal valioso involucrado en el proceso de integración sin una tasa alta de abandonos voluntarios. Actualmente, el 85% de los empleados capacitados de la empresa objetivo continúan trabajando en la empresa integrada. Por otro lado, se aumenta el interés del personal que permanece en la organización en el desarrollo de carrera a través de actividades de formación y desarrollo, destacando el programa internacional de talentos y mentores, orientada a determinados recursos valiosos con proyección de futuro.

Etapas 3: fase de implantación

Finalmente y en relación a la tercera pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores de éxito en la gestión de los RR. HH. durante la etapa de implantación de los procesos de F/A?

La Figura 5.3 resume los factores de éxito, las áreas funcionales, las prácticas de RR. HH. y los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. llevados a cabo por la empresa durante la tercera etapa del proceso de F/A.

Figura 5.3. Etapa de implantación: prácticas de recursos humanos y resultados

Factores implantación F/A	Área funcional involucrada	Prácticas de RR. HH.	Resultados: gestión y comportamiento
Consolidación del liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director operaciones • Director comunicación y marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de conocimiento • Proceso de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Workshops</i> de formación ✓ Comunicación bidireccional
Dotación y evaluación de RR. HH.	<ul style="list-style-type: none"> • Director RR. HH. • Director jurídico • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de RR. HH. • Despidos justos y argumentados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Selección ✓ Promoción ✓ Acuerdos de jubilación
Evaluación de la estructura, estrategia y cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Director administración • Director operaciones • Director RR. HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas • <i>Cultural endstate</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesamiento de la información ✓ Consultorías especializadas
Control del proceso de F/A	<ul style="list-style-type: none"> • Director formación y desarrollo • Director operaciones • Director financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo continuo • Entrenamiento y apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planes de acción con el <i>feedback</i> ✓ Formación continuada

Fuente: adaptado de Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín y Ortiz-de-Urbina-Criado (2018c).

Basado en el modelo de Rodríguez-Sánchez, Mora-Valentín y Ortiz-de-Urbina-Criado (2018c) se presenta evidencia obtenida en el caso de estudio relacionada con los resultados en la gestión y el comportamiento de RR. HH. durante la etapa de implantación del proceso de F/A.

En primer lugar, las características más valoradas de los líderes que participan en la implantación son habilidades de comunicación como escucha activa, actitud flexible y proactiva, autonomía en la toma de decisiones, motivación, compromiso y experiencia.

La consolidación del liderazgo se trasmite a través de una actitud abierta y colaborativa entre los líderes y los equipos. Esta actitud elimina las barreras de comunicación que tradicionalmente existen entre diferentes niveles jerárquicos. Los RR. HH. deben confiar en sus líderes para presentar proactivamente propuestas, sugerencias y compartir información sobre el proceso. Además, el líder debe ser especialmente receptivo para detectar temores que se generan en los niveles más bajos dentro del escalafón organizativo debido a las modificaciones que implica un proceso de F/A. Hay que tratar de minimizar la incertidumbre.

En segundo lugar, la retención de los RR. HH. valiosos involucrados en el proceso de F/A es muy relevante. Sin embargo, la pérdida de personal es inevitable durante la etapa de implantación. Es necesario establecer dos tipos de medidas para gestionarlo. Por un lado, se pueden diseñar medidas que minimicen el impacto en las personas que deban abandonar la organización, por ejemplo, las bajas incentivadas, los procesos de reentrenamiento y los programas de *outplacement*. Por otro lado, se pueden utilizar medidas para conseguir que las personas que permanecen en la empresa y que formaban parte de la empresa objetivo se sientan informadas y sin incertidumbre. Estas personas van a tener mucha importancia a la hora de transmitir la información y conocimiento dentro de la nueva organización integrada. Así, se evitará la difusión de rumores, así como actitudes negativas del personal que permanece en la organización.

Es necesario lograr buenos acuerdos con el personal que tenga que abandonar la organización a través de las adecuadas negociaciones de acuerdos de jubilación o de indemnizaciones. El objetivo es ayudar a evitar la difusión de información negativa y conseguir mantener una buena imagen de la empresa.

En tercer lugar, es necesario llevar a cabo muchos cambios sobre la estructura, estrategia y cultura de la nueva empresa integrada durante la etapa de implantación. Para comenzar a

evaluar estos aspectos se requiere que al menos hayan transcurrido dos años desde el proceso de integración. En este sentido, debe tenerse en cuenta que pueden transcurrir entre cinco y 10 años para que las personas se sientan integradas en la nueva organización.

Requiere especial atención la implantación de nuevos procedimientos y rutinas de trabajo. El nuevo *cultural endstate* debe estar adaptado a las características del país y del entorno de la empresa objetivo. En este sentido, es fundamental realizar auditorías internas y externas que permitan obtener información sobre la evolución del proceso.

En cuarto lugar, considerando que los procesos de F/A no terminan cuando se firma el acuerdo, es indispensable gestionar, evaluar y controlar las etapas posteriores a la firma de dicho acuerdo. La información obtenida durante la evaluación constituye el punto de partida del proceso de control. El progreso tecnológico genera una gran cantidad de información para tomar decisiones. Sin embargo, toda esa información no sirve de nada si la organización no cuenta con personas capacitadas para procesarla y comprenderla. Toda la información procesada debe ser transformada en planes de acción. Si las personas perciben que ese *feedback* no se utiliza para mejorar el proceso de implantación de la F/A, no se implicarán y comprometerán en futuros cambios propuestos por la organización.

Este proceso de control consiste en evaluar aspectos como, por ejemplo, si los nuevos procedimientos se están llevando a cabo de forma adecuada, si las personas están satisfechas, si la imagen de la empresa es buena o si se está creando valor para los accionistas.

En definitiva, el caso de estudio sobre la gestión de RR. HH. durante las etapas de las F/A nos lleva a concluir que los RR. HH. no deben ser un simple soporte operacional en las F/A, ya que inciden en muchos factores determinantes para el éxito de los procesos. Los resultados muestran que los RR. HH. son un factor diferenciador de las empresas y juegan un papel

relevante en la estrategia corporativa seleccionada, en el rendimiento organizativo o en la obtención de ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

5.1.2. Implicaciones teóricas

Se ha realizado una revisión de la literatura que ha estudiado la importancia de los RR. HH. en el éxito de los procesos de F/A. Esta revisión muestra que la mayoría de los trabajos se centran en el estudio de un único factor en la gestión de RR. HH. durante los procesos de F/A. Por ello, una primera contribución de esta tesis es la presentación de un modelo de gestión de RR. HH. durante los procesos de F/A, integrando las aportaciones previas de autores especialistas en el campo de estudio (Rodríguez-Sánchez, Ortiz-de-Urbina-Criado y Mora-Valentín, 2015c). Este esfuerzo de homogeneizar y formular un marco teórico integrador mejor estructurado y definido, que fue expuesto en el primer capítulo de esta tesis constituye una primera aportación a la literatura.

La segunda contribución a la literatura viene dada por la clasificación de los factores de gestión de RR. HH. en función de las etapas de los procesos de F/A. La mayoría de los trabajos previos se centran en el estudio de uno o varios factores durante una de las etapas, mientras que otros analizan sólo los factores sin asignarlos a ninguna etapa. Así, la agrupación de los factores de éxito identificados en cada una de las tres etapas de los procesos de F/A planificación, integración e implantación supone una nueva contribución teórica.

Una tercera contribución académica de esta tesis se deriva de la verificación del modelo teórico propuesto a través de un caso de estudio. Se corrobora la evidencia procedente de la literatura previa con información primaria obtenida en una empresa multinacional líder del sector de la ingeniería mecánica. Si bien algunos trabajos previos han propuesto otros modelos teóricos, en este trabajo hemos seleccionado los factores de éxito en la gestión de

RR. HH. durante las tres etapas de los procesos de F/A mediante una verificación de información cualitativa a través de la metodología del caso de estudio.

Además de las contribuciones expuestas, la investigación supone un avance para la literatura existente, ya que se presentan resultados en base a las limitaciones expuestas por autores especialistas que han publicado en este ámbito de investigación. Ello constituye una cuarta contribución teórica de la tesis. En este sentido, Antila (2006) propone líneas futuras de investigación relacionadas con algunos de los factores analizados en esta tesis como la clarificación de los roles de los RR. HH. durante los procesos de F/A, la necesidad de explicar la relevancia de los RR. HH. de la empresa objetivo o la relación entre la buena gestión de RR. HH. y el éxito o fracaso de las F/A.

Björkman y Söderberg (2006) exponen que sería importante investigar sobre los roles jugados por los diferentes niveles de RR. HH. en la organización, diferenciando entre líderes del proceso, mandos intermedios y otros empleados. En esta tesis se han tenido en cuenta los diferentes niveles de los RR. HH. para realizar el caso de estudio. En concreto, en el caso han participado los líderes del proceso de F/A, los mandos intermedios tanto de la empresa matriz como de la empresa objetivo, y otras personas de la organización, en especial, personal que trabaja como soporte administrativo.

Björkman y Söderberg (2006) también proponen identificar los elementos tecnológicos facilitadores y limitadores de la organización para llevar a cabo el procedimiento, y cómo estos elementos se relacionan con la gestión de RR. HH. En relación con esta línea de investigación propuesta, las plataformas de comunicación utilizadas durante el proceso de F/A estudiado, por ejemplo, la intranet, los diferentes cursos de formación y los móviles corporativos donde se reciben frecuentemente mensajes de información y motivación son

elementos de comunicación que, gestionados de un modo eficiente, tienen incidencia en el éxito de la F/A.

Jacoby, Nason y Saguchi (2005) sugieren otra línea de investigación destacable: añadir a las investigaciones una recogida de información durante las tres etapas de las F/A (planificación, integración e implantación) y no únicamente en la etapa de integración, como tradicionalmente se ha hecho en la literatura. En esta tesis se ha llevado a cabo un análisis de las tres etapas del proceso. La empresa sobre la que se ha realizado el caso de estudio, debido a su tamaño y estrategia corporativa con constantes procesos de F/A, permite estar en contacto con personas que han estado involucrados en varias operaciones de F/A. Estas personas pueden aportar información de cómo se han gestionado y mejorado las diferentes etapas de los procesos de F/A en base a la experiencia anterior. La diferencia más destacable es el tiempo invertido en analizar la viabilidad de la F/A en la fase de planificación. Sobre este punto, Schweiger (2002) afirmó que desde fuera de la organización, conocer y tener acceso a información relevante antes del anuncio de la F/A es difícil y a menudo imposible.

En quinto y último lugar, el último bloque de contribuciones teóricas está relacionado con la utilización del caso de estudio. Pese a las virtudes que presenta la metodología del caso de estudio, muchos autores han expuesto limitaciones potenciales que son analizadas y discutidas en este trabajo.

El principal conflicto aparece cuando se considera que este método no cumple con los requisitos de fiabilidad y validez de la investigación científica asociados a los métodos cuantitativos (Stoeker, 1991). La crítica se refiere a que los resultados obtenidos mediante esta técnica de análisis pueden estar sesgados. Destaca el denominado sesgo del investigador, que radica en que éste especifica el fenómeno a estudiar, elige un marco teórico, pondera la relevancia de las distintas fuentes y analiza la relación causal entre los hechos (Bonache,

1999). El vínculo profesional de los investigadores con la empresa y su necesidad de mejorar sus resultados y rentabilidad son fortalezas para afirmar que se analiza el proceso desde un punto de vista objetivo y crítico. El estudio implica un objetivo científico de difusión de la investigación pero además, un objetivo profesional de mejorar la gestión de RR. HH. en la organización implicada en el estudio. Un investigador involucrado durante varios años puede estar cerca del fenómeno y es capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes dentro de la realidad social (Stoeker, 1991).

Rialp Criado (2003) estudia la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos a partir de un número limitado de casos estudiados. Según Ghauri y Firth (2009), un caso o conjunto de casos pueden no representar una muestra significativa proporcionando pocas bases para la generalización. Sin embargo, Yin (1989) argumenta que esta metodología se ajusta correctamente cuando persigue la ilustración, representación, expansión o generalización de un marco teórico (generalización analítica), y no la mera enumeración de frecuencias de una muestra o grupo de sujetos como en las encuestas y en los experimentos (generalización estadística). En este sentido, la investigación realizada en esta tesis persigue una generalización analítica de los resultados para que sean utilizables por otras organizaciones, directores e investigadores. Este análisis es una oportunidad para:

- Las empresas, porque los procesos de F/A están de actualidad en un entorno empresarial globalizado, y las organizaciones que inician esta estrategia no siempre tienen recursos económicos y temporales para analizar los factores influyentes en el comportamiento de los RR. HH.
- Los académicos, que suelen tener dificultad para obtener datos e información fiable acerca de un factor complejo como la gestión de RR. HH.

Durante la realización de un caso de estudio se obtiene gran cantidad de información, pudiendo no resultar manejable para sistematizarla (Villarral Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010). Los trabajos adquieren demasiada amplitud, con documentos demasiado extensos (Stoeker, 1991). Esta limitación dependerá de la capacidad y metodología del investigador, junto con su habilidad de transformar una ingente cantidad de información presentada en múltiples formatos en información sintética que sirva como contraste del modelo teórico propuesto.

Tradicionalmente, autores como Chetty (1996) exponen que los casos de estudio solamente son apropiados para investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos casos de estudio se han utilizado tanto para la descripción como para la contrastación o generación de teoría (Eisenhardt, 1991). Esta tesis ha descrito de forma detallada cómo una organización que ha gestionado los RR. HH. durante las tres etapas del proceso de F/A ha obtenido los resultados esperados y el éxito. Así, se genera un marco de actividades aplicables a otras organizaciones interesadas en realizar F/A como forma de desarrollo externo dentro de su estrategia empresarial.

Poniendo el foco en la práctica y desarrollo del caso de estudio, Bonache (1999) expone que es difícil encontrar compañías que puedan ser apropiadas para los objetivos de investigación y que estén interesadas en la colaboración. Es difícil negociar el acceso y participación de informantes que están personalmente involucrados en el fenómeno de estudio, especialmente en situaciones donde los informantes son miembros del equipo de altos mandos (Ghauri y Firth, 2009). Adicionalmente, estos problemas se intensifican cuando se desea conseguir información de miembros de todos los niveles organizativos o de las compañías involucradas en el proceso (Antila y Kakkonen, 2008).

Generalmente en la literatura solo se consideran informantes de alto nivel corporativo. Pero en la práctica, los principales problemas y mayor riqueza informativa aparece en los niveles intermedios y bajos de la organización. Además, solo se analizan informantes de la empresa matriz, porque tradicionalmente los RR. HH. más afectados son de la empresa objetivo y es información delicada que no se suele facilitar (Antila, 2006). En este sentido, el trabajo realizado por el doctorando durante cinco años dentro de la organización ha resultado fundamental en la elaboración del caso de estudio. El desarrollo de la carrera profesional ha sido evolutivo, iniciándose en la parte baja de la pirámide organizativa y evolucionando con el paso de los años hacia niveles más elevados. Esto le ha permitido estar en contacto con personal de diferentes niveles, procedente de las empresas matriz y objetivo, y situada en diferentes localizaciones geográficas, superando el problema tradicional existente en la literatura de acceso a información relevante de determinados factores de éxito en la gestión de RR. HH.

5.1.3. Implicaciones prácticas

Además de las implicaciones académicas, este trabajo tiene diversas implicaciones prácticas dirigidas al mundo empresarial.

El trabajo señala una serie de factores de éxito en la gestión de RR. HH. durante las etapas de los procesos de F/A. De forma más concreta, se ha elaborado una hoja de ruta que puede servir como referencia a los diferentes directores implicados en procesos de F/A, en función del área funcional a la que pertenecen. De esta forma, cada directivo puede consultar cuáles son los factores que hay que tener en cuenta para gestionar los RR. HH. durante los procesos de F/A y las acciones que puede llevar a cabo para incidir en el éxito.

Durante la etapa de planificación, se debe entender que el tiempo y recursos empleados en gestionar RR. HH. de forma proactiva es una inversión de futuro y nunca debe considerarse como un gasto. Considerando que el retorno de la inversión no se producirá hasta pasados varios años, resulta muy complejo convencer a los accionistas. Por ello, el éxito de las F/A pasa por conseguir que los accionistas cambien una visión a corto plazo respecto a la inversión en RR. HH. por otra más a largo plazo.

Obtener financiación para invertir en el estudio de diferentes empresas y países objetivo, así como planificar las diferentes etapas del proceso, es muy difícil en un entorno globalizado que ha acelerado los procesos de toma de decisión en las empresas. Un buen desarrollo de esta etapa ayuda a la dirección a reducir incertidumbres en las etapas posteriores, y no solo evitar o minimizar la aparición de problemas sino una vez que aparezcan, contar con los medios y conocimientos apropiados para poder solventarlos con eficiencia y rapidez.

Durante la etapa de integración es indispensable que las personas seleccionadas y promocionadas para ser líderes estén capacitadas y sea una elección justa sin cometer el tradicional error de realizar la selección por “amiguismos” o por compromisos personales. Este aspecto es clave, no por los errores que pueda cometer las personas seleccionadas en sus funciones futuras (en una empresa multinacional y tan potente siempre existirán personas en escalafones superiores para solventar problemas de urgencia), sino por la desmotivación, pérdida de credibilidad y mentalidad negativa que se crea en el resto de personas más capacitadas y preparadas para el puesto.

El mayor problema que puede conllevar un proceso de F/A mal gestionado es la pérdida de personal valioso. Las personas valiosas son muy apreciadas en el mundo laboral y si se comete el error de no gestionar eficientemente su desarrollo de carrera, encontrarán otra opción de trabajo fuera de la empresa. En estos casos, el perjuicio es doble, por un lado, la

empresa pierde el conocimiento y eficiencia de una persona valiosa; y por otro, es muy probable que esta persona acabe trabajando en una empresa competidora que se beneficiará de la formación e información de esta persona.

Promocionar personas sin un proceso de elección justo, no proporcionar una formación adecuada, ubicarles en puestos sin responsabilidad o autonomía y un desarrollo de carrera demasiado lento son ejemplos típicos de acciones que se llevan a cabo comúnmente en las empresas y tienen un impacto muy importante en la pérdida del personal valioso.

Durante la etapa de implantación es el momento de evaluar y controlar las acciones que se han iniciado en las etapas anteriores. Hay que tener la capacidad para medir los resultados pero, más importante aún, se requiere la humildad para actuar si se detecta que no se ha acertado. En un proceso tan largo y complejo como es una F/A y en el que existen muchos factores influyentes en el éxito hay que ser flexible, porque se van a encontrar puntos de mejora. Se deben tomar decisiones adecuadas que rectifiquen el planteamiento inicial. Es especialmente relevante utilizar las herramientas adecuadas de comunicación para que las personas se sientan escuchadas e involucradas.

En esta última etapa se tiene mucho conocimiento sobre las personas, y es el momento de rotar, promocionar o facilitar el abandono en función del tipo de empleado. Cada persona debe estar en el lugar disponible más acorde a su capacidad y méritos personales. La aparición de tensiones, apatía o estancamiento en una etapa tan avanzada del proceso de F/A internacional serán una barrera muy difícil de superar para la empresa en un entorno tan competitivo como el actual y donde la empresa tiene que consolidar la confianza de todos los *stakeholders*.

5.2. Limitaciones del estudio

Una vez recopilados todos los factores en la gestión de RR. HH. analizados en la literatura previa, se han seleccionado los factores de éxito incluidos durante cada etapa del modelo propuesto en función de la visión y resultados obtenidos por la empresa involucrada en el caso de estudio. En este sentido, es posible que el modelo propuesto no incluya algunos factores por no ser relevantes en esta F/A debido al tipo de empresa analizada, al tipo de F/A seleccionada por la dirección o al momento del tiempo en el que se lleva a cabo el proceso.

De la metodología utilizada en el trabajo, el caso de estudio, se derivan una serie de limitaciones tradicionalmente mencionadas en literatura. Autores como Rialp Criado (2003) o Stoeker (1991) exponen limitaciones referidas a la fiabilidad y validez. Bonache (1999) destaca el sesgo del investigador. La generalización de los resultados es mencionado como uno de los principales problemas de la metodología por autores como Ghauri y Firth (2009) y Yin (1989). Respecto a la transcripción de la información, un problema es la generación de gran cantidad de información, pudiendo no resultar manejable para sistematizarla (Villarral Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010). Autores como Chetty (1996) exponen que los casos de estudio solamente son apropiados para investigaciones exploratorias. Y una limitación que destaca Bonache (1999) poniendo la visión en la práctica y desarrollo del caso de estudio, es la posibilidad de encontrar compañías que puedan ser apropiadas para los objetivos de investigación y que estén interesados en la colaboración.

A pesar de tener en cuenta y tratar de solventar todas las limitaciones del caso de estudio, hay algunas que no han podido ser resueltas completamente. En este sentido, ha sido complejo gestionar y sintetizar la gran cantidad de información disponible. Tras cinco años obteniendo evidencia de modo informal, de entrevistas semi-estructuradas con los niveles altos de dirección y de entrevistas abiertas con escalafones intermedios, se disponía de información

muy diferente sobre la gestión de determinados factores. Se ha tenido que emplear mucho esfuerzo en diferenciar qué información era relevante para la investigación. La colaboración de los diferentes entrevistados para poder realizar múltiples revisiones de las transcripciones, ayudó a resolver dudas e incoherencias sobre la evidencia obtenida en los primeros contactos con los informantes.

Al enfocar el caso de estudio a una única empresa que trabaja en un sector con productos muy específicos, la generalización de los resultados puede estar sesgada al tipo de estrategia, sector o cultura empresarial predominante en la empresa.

5.3. Líneas futuras de investigación

Los procesos de F/A son un tema de estudio clásico, pero que debido a su continua utilización en el entorno empresarial como método de desarrollo externo o forma de internacionalización nunca ha dejado de estar de actualidad. Es necesario realizar nuevas investigaciones para comprender cómo gestionar los factores que pueden tener efecto sobre los resultados del proceso. Los factores de RR. HH. son la principal causa de muchos problemas durante los procesos de F/A y se debe seguir analizando la influencia de su gestión en el éxito.

Una primera línea futura de investigación es la realización de estudios cuantitativos que permitan obtener evidencia empírica complementaria a la que se presenta en esta tesis sobre el caso de estudio analizado.

Una segunda línea de investigación es ampliar el estudio incluyendo más empresas que hayan participado en procesos de F/A. Con esta segunda línea de investigación se pueden realizar dos estudios comparativos:

- Analizar cuál es el rol que juegan los RR. HH. en cada uno de los tipos de F/A y qué factores son más determinantes para el éxito en cada tipo de F/A.
- Analizar si existen diferencias significativas en el efecto de la gestión de RR. HH. en el éxito de los procesos de F/A en función del sector industrial al que pertenezcan las empresas, del tipo de trabajadores o de la cultura nacional.

Una tercera línea de investigación estaría relacionada con la etapa de implantación de los procesos de F/A, ya que ha sido la menos estudiada en la literatura previa. Estrategias bien planificadas pueden fracasar debido a una mala implantación y, por el contrario, estrategias mal planificadas pueden corregirse si la implantación es excelente. Sería recomendable realizar nuevos estudios que profundicen en el análisis cualitativo y cuantitativo de la gestión de RR. HH. durante esta etapa, considerando todos los niveles directivos y los trabajadores implicados en los procesos de F/A.

Una cuarta línea de investigación sería completar los pasos del modelo de Guest (1997) analizando los resultados en el rendimiento (alta productividad, calidad e innovación, absentismo laboral, rotación laboral, conflictos y reclamaciones de clientes) y los resultados financieros (rentabilidad y retorno de las inversiones).



Universidad
Rey Juan Carlos

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, R.V. y Dencker, J.C. (2004): "The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, nº 8, págs. 1355-1370.
- Andrews, E. y Bradsher, K. (2000): "This 1998 model is looking more like a lemon", *The New York Times*, vol. November, nº 26, section 3, págs. 1-11.
- Antila, E. (2006): "The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, nº 6, págs. 999-1020.
- Antila, E. y Kakkonen, A. (2008): "Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions - multiple case study", *Personnel Review*, vol. 37, nº 3, págs. 280-299.
- Ashkenas, R.N., DeMonaco, L.J. y Francis, S.C. (1998): "Making the deal real: how GE capital integrates acquisitions", *Harvard Business Review*, vol. 76, nº 1, págs. 165-178.
- Ashkenas, R.N. y Francis, S.C. (2000): "Integration managers: special leaders for special times", *Harvard Business Review*, vol. 78, nº 6, págs. 108-114.
- Astrachan, J.H. (1990): "*Mergers, acquisitions, and employee anxiety: a study of separation anxiety in a corporate context*", Ed. Praeger, New York.
- Bagdadli, S., Hayton, J.C. y Perfido, O. (2014): "Reconsidering the role of HR in M&A's: what can be learned from practice", *Human Resource Management*, vol. 53, nº 6, págs. 1005-1025.

- Bastida, M. (2007): “La gestión del capital humano como activo intangible en las fusiones y adquisiciones”, *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, n° 78, págs. 20-31.
- Bastien, D.T. (1987): “Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions”, *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, págs. 17-34.
- Becker, C. (2017): “*Estudio sobre fusiones y adquisiciones 2017*”, Ed. Pricewaterhousecoopers, Chile.
- Bhaskar, A.U. (2012): “HR as business partner during mergers and acquisitions: the key to success is to get”, *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, n° 2, págs. 22-23.
- Björkman, I. y Söderberg, A. (2006): “The HR function in large-scale mergers and acquisitions: the case study of Nordea”, *Personnel Review*, vol. 35, n° 6, págs. 654-670.
- Bonache, J. (1999): “El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 3, págs. 123-140.
- Bower, J.L. (2001): “Not all M&A’s are alike and that matters”, *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 3, págs. 92-101.
- Bramson, R.N. (2000): “HR’s role in mergers and acquisitions”, *Training & Development*, vol. 54, n° 10, págs. 59-66.
- Brewster, C. (2005): “*Comparing HRM policies and practises across geographical borders*”, Ed. Edward Elgar, United Kingdom.

- Buono, A.F. y Bowditch, J.L. (1989): “*The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures and organizations*”, Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Campa, J.M. (2004): “Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente”, *Universia Business Review*, nº 2, págs. 12-19.
- Castro Casal, C. y Neira Fontela, E. (2002a): “Gestión de la ansiedad de los recursos humanos en procesos de fusión y adquisición”, *Aedipe: Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, nº 23, págs. 30-38.
- Castro Casal, C. y Neira Fontela, E. (2002b): “Retención de recursos humanos y transferencia de conocimiento en fusiones y adquisiciones de empresas”, *Estudios Financieros*, nº 46, págs. 135-175.
- Cartwright, S. y Cooper, C.L. (1992): “*Mergers and acquisitions: the human factor*”, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Charman, A. (1999): “*Global mergers and acquisitions: the human resource challenge*”, Ed. International Focus (Society for Human Resource Management).
- Chetty, S. (1996): “The case study method for research in small and medium sized firms”, *International Small Business Journal*, vol. 15, nº 1, págs. 73-85.
- Cornfield, D.B. (1983): “Chances of a layoff in a corporation: a case study”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº 4, págs. 503-520.
- Datta, D.K. (1991): “Organizational fit and acquisitions performance: effects of post-acquisitions integration”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, nº 4, págs. 281-297.

- Deogun, N. y Scannell, K. (2001): “Market swoon stifles M&A’s red-hot start, but old economy supplies a surprise bounty”, *The Wall Street Journal*, vol. January, nº 2, pág. 4.
- Drori, I., Wrzesniewski, A. y Ellis, S. (2011): “Cultural clashes in a merger of equals: the case of high-tech start-ups”, *Human Resource Management*, vol. 50, nº 5, págs. 625-649.
- Eisenhardt, F.M. (1991): “Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic”, *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 3, págs. 620-627.
- Fapohunda, T.M. (2012): “The human resource management challenges of post-consolidation mergers and acquisitions in Nigeria’s banking industry”, *International Business Management*, vol. 6, nº 1, págs. 68-74.
- Flaim, P.O. y Sehgal, E. (1985): “Displaced workers of 1979-1983: how well have they fared?”, *Monthly Labor Review*, vol. 108, págs. 3-16.
- French, W. (1998): “*Personnel management process*”, Ed. Houghton Muffin, Boston.
- Ghuri, P.N. y Firth, R. (2009): “The formalization of case study research in international business”, *Mark Journal for Marketing*, vol. 48, nº 1, págs. 29-40.
- Gomes, E., Weber, Y., Brown, C. y Tarba, S.Y. (2011): “*Mergers, acquisitions & strategic alliances: understanding the process*”, Ed. Palgrave MacMillan, United Kingdom.
- Gonzalo-Hevia, N., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Sacristán-Navarro, M.A. (2013): “*Mergers and acquisitions: a systematic review of the literature from a strategic point of view*”, en Perrault, E. (Ed.): *Mergers and Acquisitions: Practices, Performance and Perspectives*. USA: Nova Publishers.

- Grant, R.M. (1996): "Toward a knowledge-based theory on the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 2, págs. 109-122.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. y Brown, J. (1994): "Merging professional service firms", *Organization Science*, vol. 5, nº 2, págs. 239-257.
- Gridley, J.D. (1986): "Mergers and acquisitions, 1: premerger human resources planning", *Personnel*, págs. 28-36.
- Guest, D.E. (1997): "Human resources management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, nº 3, págs. 263-276.
- Habeck, M.H., Kroger, F. y Trum, M.R. (2000): "*After the mergers: seven rules for successful post-merger integration*", Ed. Prentice Hall Financial Times, New York/London.
- Hambrick, D.C. y Cannella, A.A. (1993): "Relative standing: a framework for understanding departures of acquired executives", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº 4, págs. 733-762.
- Hapselagh, P.C. y Jemison D.B. (1991): "*Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*", Ed. The free Press, New York.
- Holson, L.M. (2000): "Whiz kid: young deal maker is a force behind a company`s growth", *The New York Times on the Web*, vol. June, nº 28.
- Hubbard, N. (1999): "*Acquisition: strategy and implementation*", Ed. McMillan Press, United Kingdom.

- Jacoby, S.M., Nason, E.M. y Saguchi K. (2005): “The role of the senior HR executive in Japan and the United States: employment relations, corporate governance and values”, *Industrial Relations*, vol. 44, nº 2, págs. 207-241.
- Kay, I.T. y Shelton, M. (2001): “The people problems in mergers”, *The McKinsey Quarterly*, vol. 4, págs. 29-37.
- Khan, K.S., Daya, S. y Jadad, A.R. (1996): “The importance of quality of primary studies in producing unbiased systematic reviews”, *Arch Intern Med.*, vol. 156, págs. 661-666.
- LaJoux, A.R. (1998): “*The art of F/A integration*”, Ed. McGraw-Hill, New York.
- Larsson, R. y Finkelstein, S. (1999): “Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: a case survey of synergy realization”, *Organization Science*, vol. 10, nº 1, págs. 1-26.
- Leana, C.R. y Feldman, D.C. (1989): “When mergers force layoffs: some lessons about the human resource problems”, *Human Resource Planning*, vol. 12, nº 2, págs. 123-140.
- Light, D.A. (2001): “Who goes, who stays?”, *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 1, págs. 35-41.
- Lin, B.W., Hung, S.C. y Li, P.C. (2006): “Mergers and acquisitions as a human resource strategy: evidence from US banking firms”, *International Journal of Manpower*, vol. 27, nº 2, págs. 126-142.
- Lucenko, K. (2000): “Strategies for growth”, *Across the Board*, vol. September, pág. 63.

- Lupina-Wegener, A.A. (2013): "Human resource integration in subsidiary mergers and acquisitions: evidence from Poland", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 26, nº 2, págs. 286-304.
- Manterola, C. (2009): "Revisión sistemática de la literatura: síntesis de la evidencia", *Revista Medicina Clínica Condes*, vol. 20, nº 6, págs. 897-903.
- Marks, M.L. (2000): "Mixed signals", *Across the Board*, vol. 37, nº 5, págs. 21-27.
- Marks, M.L. y Mirvis, P.H. (1986): "The merger syndrome", *Psychology Today*, vol. 20, nº 10, págs. 36-42.
- Marks, M.L. y Mirvis, P.H. (2000): "Creating an effective team structure", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 3, págs. 35-47.
- Marks, M.L. y Mirvis, P.H. (2011): "A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions", *Human Resource Management*, vol. 50, nº 6, págs. 859-877.
- Martínez Caraballo, N. (2006): "Los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición", *Intangible Capital*, vol. 2, nº 12, págs. 236-258.
- Meglio, O., King, D.R. y Risberg, A. (2015): "Improving acquisition outcomes with contextual ambidexterity", *Human Resource Management*, vol. 54, nº 1, págs. 29-43.
- Meseguer, F. (2001): "*Lectura crítica de un metaanálisis y de una revisión sistemática*", Ed. Murcia Salud, Murcia.
- Metha, S.N. (2000): "Lucent's new spin", *Fortune*, vol. 14, nº 3, págs. 30-31.

- Michael, A. (2006): “*Human resource management*”, Ed. Replika Press Kundi, New Delhi.
- Napier, N.K. (1989): “Mergers and acquisitions, human resources issues and outcomes: a review and suggested typology”, *Journal of Management Studies*, vol. 26, nº 3, págs. 271-289.
- Nee, E. (2001): “Cisco: how it aims to keep right on growing”, *Fortune*, vol. 5, págs. 91-96.
- 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, nº 1, págs. 91-98.
- Neira Fontela, E. y Castro Casal, C. (1994): “Los procesos de fusión/adquisición de empresas: razones, fuentes de información e importancia de los recursos humanos”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 49, nº 152, págs. 267-284.
- Neira Fontela, E., Castro Casal, C. y Álvarez, D. (1994): “Recursos humanos y procesos de concentración empresarial: un estudio empírico comparado España - Reino Unido”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 3, nº 3, págs. 137-149.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Montoro-Sánchez, M.A. y Guerras-Martín, L.A. (2009): “Fusiones/adquisiciones y acuerdos de cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2007”, *Universia Business Review*, vol. 2, nº quarter, págs. 118-133.
- Pascual de Blas, J. (2006): “Gestión del capital humano en todo el proceso de fusión/adquisición para asegurar el valor esperado por el accionista”, *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, vol. 9, nº 6, págs. 73-77.

- Perry, C. (1998): "Processes of a case de study methodology for postgraduate research in marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 9, págs. 785-802.
- Pritchett, P. (1985): "*After the merger: managing the shockwaves*", Ed. Dow Jones-Irwin, New York.
- Quirant Espinosa, A. y Ortega Giménez, A. (2006): "El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso del cambio", *Revista de Empresa*, nº 18, págs. 50-63.
- Rialp Criado, J. (2003): "*Escalas de medición y temas relacionados*", Ed. Departamento Economía de la Empresa, Facultad de Económicas, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rizvi, Y. (2011): "Human capital development role of human resource (HR) during mergers and acquisitions", *African Journal of Business Management*, vol. 5, nº 2, págs. 261-268.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018a): "*La gestión de los recursos humanos en los procesos de fusión y adquisición*". Comunicación oral presentada en el I Congreso de la Escuela Internacional de Doctorado de la URJC, Madrid, 27-28 de noviembre.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018b): "*La importancia de los recursos humanos en el éxito de los procesos de fusión y adquisición*". Comunicación oral presentada en las XI Jornadas de Dirección de Recursos Humanos y Comportamiento Organizativo de ACEDE, León, 29-30 de noviembre.

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Mora-Valentín, E.-M. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2018c): “Successful human resources management factors in international mergers and acquisitions”, *Administrative Sciences*, vol. 8, nº 3, 45, págs. 1-15.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L. y Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2017): “*La gestión de los RR. HH. en la etapa de planificación de las fusiones y adquisiciones: un caso de estudio*”. Comunicación oral presentada en el XXVII Congreso ACEDE, Aranjuez, 18-20 de junio.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2015a): “*Human resources management and mergers and acquisitions: perspectives and challenges*”. Mesa interactiva presentada en el XXV Congreso ACEDE, Jaén, 21-23 de junio.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2015b): “*Managing human resources in mergers and acquisitions operations*”. Comunicación oral presentada en el 4th. International Conference on Business Servitization (ICBS), Madrid, 19-20 de noviembre.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2015c): “*Human resources management and mergers and acquisitions: perspectives and challenges*”, en W.D. Nelson (ed.), *Advances in Business and Management*, vol. 7 (págs. 67-87), Nova Science Publishers, New York.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2018a): “*How to integrate organisations following a merger or acquisition? The importance of human resources*”. Comunicación oral presentada en el 23rd. CBIM International Conference, Madrid, 18-20 de junio.

- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2018b): “¿Cómo integrar organizaciones tras un proceso de fusión/adquisición? La importancia de los recursos humanos”. Comunicación oral presentada en el XXVIII Congreso ACEDE, Valladolid, 24-26 de junio.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2018c): “How to integrate organisations following a merger and acquisition: the importance of human resources”. Comunicación oral presentada en el XI International Workshop on HRM, Sevilla, 25-26 de octubre.
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. y Mora-Valentín, E.-M. (2018d): “Thinking about people in mergers and acquisitions processes”, *International Journal of Manpower*, <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0143>.
- Schmidt, A.J. (2003): “*Making mergers work, the strategic importance of people*”, Ed. Tower Perrin and Society for Human Resource Management Publication, United States.
- Schoenberg, R. (2006): “Measuring the performance of corporate acquisitions: an empirical comparison of alternative metrics”, *British Journal of Management*, vol. 17, nº 4, págs. 361–370.
- Schuler, R. (2001): “HR issues in international joint ventures”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, págs. 1-52.
- Schuler, R. y Jackson, S. (2001): “HR issues and activities in mergers and acquisitions”, *European Management Journal*, vol. 19, nº 3, págs. 239-253.

- Schweiger, D.M. (2002): “*Mergers and acquisitions integration: a framework for executives and managers*”, Ed. McGraw Hill, New York.
- Shukla, B. y Rizvi, Y. (2009): “Managing organisation change: an empirical study of human resource interventions in mergers and acquisitions”, *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, vol. 9, nº 7, págs. 27-52.
- Siegenthaler, P.J. (2011): “What role HR during mergers and acquisitions?”, *Human Resource Management International Digest*, vol. 19, nº 1, págs. 4-6.
- Sielh, C. y Smith, D. (1990): “Avoiding the loss of a gain: retaining top managers in an acquisition”, *Human Resource Management*, vol. 29, nº 2, págs. 167-185.
- Stahl, G.K. y Voight, A. (2008): “Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination”, *Organization Science*, vol. 19, págs. 160-176.
- Stoeker, R. (1991): “Evaluating and rethinking the case study”, *The Sociological Review*, vol. 39, nº 1, págs. 88-112.
- Stone, F.C. (1984): “*Human resource management: a critical test*”, Ed. Thomson Publishing, Toronto.
- Szulanski, G. (1996): “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 2, págs. 27-44.
- Tierney, C. (2000): “Defiant Daimler”, *Business Week*, vol. 7, págs. 89-93.
- Vermeulen, F. y Barkena, H. (2001): “Learning through acquisitions”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 3, págs. 457-476.

- Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010): “El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección de economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 3, págs. 31-52.
- Vlasic, B. y Stertz, B.A. (2000): “Taken for a ride”, *Business Week*, nº 5, págs. 84-92.
- Waight, C. (2002): “*The role of human resource development professionals in the merger and acquisition process of Fortune 500 companies*”. (Doctoral Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign, 02). Dissertation Abstracts International. (UMI No. 3070647).
- Weber, Y. y Tarba, S.Y. (2010): “Human resource practices and performance of mergers and acquisition in Israel”, *Human Resource Management Review*, nº 20, págs. 203-211.
- Yin, R.K. (1989): “*Case study research: design and methods, applied social research methods series*”, Ed. Sage, Newbury Park, California.
- Yin, R.K. (1998): “*The abridged version of case study research*”, Ed. Sage, Newbury Park, California.
- Zhou, J., Shin, S.J. y Cannella, A.A. (2008): “Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: interactive effects of threat opportunity perception, access to resources, and support for creativity”, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, nº 4, págs. 397-421.

