Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Mina Milosevic, Katherine Rau y Lisa Steelman
Distribuido por: The New York Times Syndicate

Las fusiones y adquisiciones (M&A, por sus siglas en inglés) son eventos muy esperados y de alto riesgo. Cuando son exitosas, son una de las formas más rápidas para que las organizaciones aceleren el crecimiento y aumenten los rendimientos para los accionistas. Pero cerrar un trato suele ser la culminación de meses, a veces años, de negociaciones, debida diligencia y planificación. A pesar de esta importante inversión de tiempo y recursos, muchas fusiones y adquisiciones no cumplen con las expectativas previas al acuerdo.

¿Por qué sucede eso? A través de nuestra investigación y trabajo con organizaciones, hemos encontrado que, aunque la debida diligencia previa al acuerdo suele ser sólida, tiende a haber una falta de enfoque en las experiencias cotidianas de los empleados adquiridos, lo cual puede tener serias implicaciones negativas para el éxito del acuerdo. Para las empresas adquirientes, la planificación de la experiencia de integración de los empleados es tan importante para lograr el valor del acuerdo como otros pasos más tradicionales del proceso de debida diligencia.

Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Nuestra investigación ha encontrado que, en general, los empleados adquiridos suelen sentirse infrautilizados, poco valorados, mal informados, y necesitados de apoyo y orientación para abordar los elementos tangibles e intangibles de la integración. A menudo se sienten sin voz y tienen dificultades para adaptarse durante todo el proceso de adquisición, integración y más allá.

Los retos a los que se enfrentan los empleados adquiridos pueden parecer inevitables, pero no lo son. Pueden prevenirse mediante la debida diligencia y la planificación en torno a la experiencia de integración de los empleados. Las organizaciones pueden brindar mejores experiencias a sus empleados adquiridos mediante el despliegue de evaluaciones culturales, la planificación de la integración cultural, la creación de una hoja de ruta, la capacitación de los líderes de nivel medio y la flexibilidad en la ejecución de la transición.

REALIZAR UNA EVALUACIÓN CULTURAL

Una evaluación cultural sólida debe incluir una encuesta a nivel de toda la organización, grupos focales en todos los departamentos y entrevistas con líderes clave para conocer la compatibilidad cultural de las dos organizaciones.

En nuestra experiencia, las organizaciones tienden a evaluar la cultura de la empresa que están adquiriendo, pero a menudo no evalúan la cultura de su propia organización. Comprender su propia cultura organizacional le ayudará a determinar qué aspectos de la cultura debe priorizar durante la integración. Además, un conocimiento profundo de ambas culturas le ayudará a determinar qué tendrá que hacer para unirlas con éxito.

Una evaluación cultural sólida debe incluir una encuesta a nivel de toda la organización, grupos focales en todos los departamentos y entrevistas con líderes clave para conocer la compatibilidad cultural de las dos organizaciones.

A las organizaciones puede parecerles abrumador diseñar estas evaluaciones. Sugerimos centrarse en la toma de decisiones y la asunción de riesgos, que son aspectos universalmente importantes en los cuales las culturas fusionadas deben alinearse. Más allá de esto, sugerimos observar la evaluación cultural de su propia organización para determinar las dimensiones con mayor puntuación. Esas son fortalezas de su cultura y áreas en las que deberá enfocarse.

Para definir los objetivos de su integración cultural analice los resultados de la evaluación, así como el contexto de su negocio y la estrategia de adquisición. ¿Apuntará a fusionar las culturas? ¿Asimilar una en la otra? ¿Conservar las culturas individuales? ¿Y cuáles espera que sean los puntos de tensión, dadas las diferencias en los valores culturales?

Finalmente, si la integración se lleva a cabo a través de fronteras internacionales, considere el impacto de la cultura nacional, ya que las diferencias pueden influir en cómo las personas abordan la toma de decisiones y el cumplimiento de normas.

DISEÑAR UN PLAN DE INTEGRACIÓN CULTURAL

A continuación, cree un plan para lograr sus objetivos de integración. Este plan debe identificar las acciones y recursos que necesita para ejecutar efectivamente la integración, abordando las áreas que surgieron en su análisis de los resultados de la evaluación cultural.

Incluya formas de abordar las posibles áreas de actitud defensiva o resistencia que haya identificado hacia la empresa adquiriente y su cultura. La mayoría de las veces, esto requiere que su organización comunique y "venda" el "por qué" detrás de su enfoque de una manera que resuene con los empleados de la empresa adquirida.

CREAR UN MAPA DEL RECORRIDO DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Como parte de su plan de integración general, cree un mapa del recorrido del empleado, es decir, una guía detallada de las fases, cambios e hitos a los que se enfrentarán los empleados adquiridos durante los próximos 12 a 24 meses.

Una guía para crear una cultura unificada después de una fusión o adquisición

Cualquier plan necesita ser flexible ante nueva información, y eso es particularmente cierto cuando se considera la experiencia del empleado en una situación de fusiones y adquisiciones.

En nuestras observaciones de fusiones y adquisiciones, vemos que las empresas adquirientes suelen entrar en la fase de integración con un plan bastante sólido, pero rara vez piensan en cómo será la experiencia del empleado. Mapear eso desde el principio le permitirá identificar puntos clave de contacto y puntos problemáticos para planificar, como los sistemas que los empleados utilizan para obtener información, los sistemas de recursos humanos que les ayudan a utilizar sus beneficios y los artículos cotidianos que les ayudan a completar su trabajo o tareas administrativas, desde logotipos rediseñados hasta credenciales de identificación. Pensar en el recorrido del empleado como parte del proceso más amplio de fusiones y adquisiciones le ayudará a anticipar y gestionar aspectos de la integración que de otro modo podrían pasarse por alto, como desactivar las credenciales antiguas antes de distribuir las nuevas. Algunos de estos elementos pueden parecer menores, pero cuando se omiten, causan estragos.

El mapa del recorrido también informará qué recursos necesitará reunir y en qué formato. Considere una mezcla de apoyo escrito o automatizado junto con opciones presenciales en vivo. Si bien el soporte automatizado suele ser más rentable y escalable, el soporte en vivo y dirigido es mejor utilizado para preguntas sobre integración de sistemas, beneficios y toma de decisiones, especialmente cuando los temas involucrados son exclusivos del empleado.

Finalmente, al comunicarse con los empleados adquiridos, sea claro sobre lo que se mantendrá igual, y sea transparente sobre las decisiones que aún no se han tomado. Una frustración común entre los empleados adquiridos es que se les dice una cosa y luego cambia. Un mejor enfoque es simplemente admitir que aún no se conoce la respuesta. Actualice el mapa del recorrido con regularidad, a medida que disponga de nueva información.

CAPACITAR A LOS LÍDERES DE NIVEL MEDIO

En nuestra experiencia, los gerentes de nivel medio en ambas organizaciones son clave para el éxito del proceso de integración cultural. Su personal se dirige a ellos con preguntas, y son ellos quienes deben traducir la visión general de la integración en esfuerzos cotidianos.

Proporcione a los líderes de nivel medio información sólida y una comprensión clara de sus derechos de decisión y responsabilidades en el proceso de integración. Inclúyalos desde el principio y de manera consistente en las conversaciones de integración, y anímelos a responder a las preguntas y preocupaciones de sus equipos para presentarlas ante la alta dirección como parte de estas conversaciones.

PREPARARSE PARA CORREGIR EL RUMBO

Cualquier plan necesita ser flexible ante nueva información, y eso es particularmente cierto cuando se considera la experiencia del empleado en una situación de fusiones y adquisiciones. La rigidez frente a nueva información descubierta sobre la empresa adquirida puede señalar una falta de aprecio, perjudicando la moral de los empleados e impidiendo la productividad.

Finalmente, mantenga el pulso de la organización adquirida. Además de los datos que recopilará a través de la evaluación cultural y las reuniones periódicas con la gerencia media, distribuya encuestas rápidas a intervalos regulares para medir directamente el compromiso y las actitudes sobre la integración. Actúe en función de esta información para mejorar la experiencia del empleado.

Si bien la mayoría de los empleados adquiridos anticipan tener que adaptarse a la cultura de la organización adquiriente, aún esperan poder aprovechar las fortalezas de su cultura de origen. Cuando las empresas adquirientes no logran comprender y apreciar plenamente la cultura y las personas de la organización que están adquiriendo, a menudo pierden los intangibles que hicieron que valiera la pena adquirirla en primer lugar.